



## RESUMEN

Esta investigación recopila información sobre el manejo de la comunicación, la identidad e imagen del Registro Civil del Azuay, entidad pública que juega un papel trascendental en la sociedad al registrar los actos y hechos de las personas. Desde sus inicios esta organización ha pasado por un sin número de problemas y conflictos que provocaron malestar en los usuarios y el deterioro en su imagen pública.

Para el análisis se toma tres variables principales: comunicación, identidad e imagen institucional. Para conocer cada variable se realizó un diagnóstico que permitió identificar la realidad de la institución, en el caso de la imagen institucional se efectuó un sondeo de opinión pública a los usuarios. En los diagnósticos de comunicación interna e identidad institucional se aplicó el uso de encuestas al personal y al director; se efectuó una entrevista a la persona encargada de recursos humanos, quien también realiza funciones de comunicación, se analizó documentos que fueron facilitados por la institución, se recopilaron las estrategias utilizadas por la entidad desde años anteriores y a la par se aplicó la observación de campo.

La investigación refleja que en la institución desde el año 2002 se promovieron grandes cambios y adecuaciones que ayudaron a mejorar su imagen en la actualidad. Los factores comunicacionales positivos y negativos de la institución se plasmaron en un FODA, que permitió diseñar un plan de comunicación que propone ayudar a mejorar la comunicación en la institución y por ende su imagen.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación, identidad e imagen institucional, diagnóstico de comunicación, estrategias de comunicación y plan de comunicación.

**AUTORES:** KLÉBER FAVIÁN ORELLANA  
TANNYA VERÓNICA PILLCO



## ÍNDICE

RESUMEN	1
ÍNDICE	2
DEDICATORIA	10
INTRODUCCIÓN	12
Capítulo 1: Comunicación institucional	15
1.1 Institución u organización	16
1.2 Antecedentes de la comunicación institucional	17
1.3 Definición de comunicación institucional	18
1.3.1 Importancia de la comunicación institucional	19
1.3.2 Funciones de la comunicación	20
1.4 Comunicación interna	21
1.4.1 Comunicación formal e informal	22
1.4.2 Tipos de comunicación interna	24
1.4.3 Barreras para la comunicación institucional	27
1.5 Públicos internos	28
1.5.1 Tipos de públicos internos	29
1.6 Comunicación externa	30



1.6.1 Tipos de comunicación externa	32
1.7 Público externo	34
1.7.1 Tipos de público externo	35
1.8 Opinión pública	37
1.9 Políticas de comunicación	38
Capítulo 2: Identidad e imagen institucional	42
2.1 Identidad institucional	43
2.1.1 Identidad visual	45
2.1.2 Identidad conceptual	46
2.2 Cultura institucional	46
2.2.1 Principios culturales	48
2.2.2 Clasificación de la cultura institucional	49
2.3 Imagen institucional	51
2.3.1 La imagen física	54
2.3.2 La imagen conceptual	54
2.3.3 Construcción de la imagen pública	56
2.4 Imagen corporativa	



Capítulo 3: Diagnóstico y estrategias de comunicación	57
3.1 Antecedentes del diagnóstico de comunicación	60
3.2 Definición del diagnostico de comunicación	61
3.3 Tipos de diagnóstico	63
3.4 Dimensiones a considerar en el diagnóstico institucional	64
3.5 Pasos del diagnóstico comunicacional	65
3.6 Estrategias de comunicación	67
3.6.1 Antecedentes conceptuales de las estrategias de comunicación	69
3.7 Definición de las estrategias de comunicación	71
3.8 Componentes para crear las estrategias de comunicación	73
3.9 Medios de comunicación para comunicar las estrategias	74
Capítulo 4: Situación Actual del Registro Civil de la provincia del Azuay	76
4.1 Reseña histórica	78
4.2 Servicios del Registro Civil	79
4.3 Estructura del Registro Civil del Ecuador	83
4.3.1 Organigrama del Registro Civil del Azuay	84
4.4 Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación	85



4.4.1 Organismos del Registro Civil	85
4.4.2 Del departamento de Registro Civil	86
4.4.3 Del departamento de cedulaación	86
4.4.4 Del departamento técnico administrativo	88
4.4.5 Del departamento jurídico	88
4.4.6 De las jefaturas de Registro Civil, Identificación y Cedulaación	89
4.5 Identidad del Registro Civil	90
4.6 Diagnóstico de la identidad del Registro Civil del Azuay	96
4.6.1 Objetivos del diagnóstico	96
4.6.2 Identidad e Imagen interna del Registro Civil del Azuay	97
4.6.3 Informe del diagnóstico: identidad e imagen institucional	106
4.7 Diagnóstico de la comunicación interna del Registro Civil del Azuay	110
4.7.1 Objetivo del diagnóstico	111
4.7.2 Comunicación interna del Registro Civil del Azuay	112
4.7.3 Informe del diagnóstico: comunicación interna del Registro Civil	119



4.8 Diagnóstico de la opinión pública del Registro Civil del Azuay	121
4.8.1 Objetivos del diagnóstico	123
4.8.2 Opinión pública del Registro Civil del Azuay	123
4.8.3 Informe del diagnóstico del Registro Civil del Azuay	127
4.9 Antecedentes de las estrategias de comunicación del Registro Civil	129
4.10 Factores comunicacionales que afectan de forma positiva y negativa a la imagen del Registro Civil del Azuay	132
Capítulo 5: Plan de Comunicación	134
5.1 Definición de Plan de Comunicación	135
5.1.1 Pasos para un Plan de Comunicación	136
5.2 Plan de Comunicación para el Registro Civil del Azuay	136
5.2.1 Descripción de la situación comunicativa	137
5.2.1.1 FODA del Registro Civil del Azuay	137
5.2.2 Público objetivo	139
5.2.3 Recursos disponibles para la adecuación del objetivo	139
5.2.4 Objetivo general del Plan de Comunicación	139
5.2.5 Objetivos y estrategias específicas	139
5.2.6 Planteamiento de los riesgos y beneficios implícitos en las estrategias	143



5.2.7 Responsables para la ejecución del plan	148
5.2.8 Cronología de las acciones	149
5.2.9 Costo previsto	150
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	154
ANEXOS	156
BIBLIOGRAFÍA	173



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Filosofía,  
Letras y Ciencias de la Educación

## “COMUNICACIÓN DE LA IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
SOCIAL CON MENCIÓN EN  
RELACIONES PÚBLICAS

### AUTORES:

KLÉBER FABIÁN ORELLANA  
TANNYA VERÓNICA PILLCO

### DIRECTOR:

MST. HUGO GUILLERMO

CUENCA – ECUADOR  
2010





## AGRADECIMIENTO

Conocer que hay personas comprometidas con los estudiantes en la preparación académica, hace la diferencia.

Esta investigación ha tenido la colaboración de varias personas que en su debido momento han sabido participar y brindar su valioso aporte. El agradecimiento sincero a todos nuestros profesores de la Universidad de Cuenca y en especial a nuestro director de tesis Mst. Hugo Guillermo. A cada uno de nuestros compañeros que nos supieron colaborar para cristalizar este objetivo.

Agradecemos a los miembros del Registro Civil del Azuay por abrirnos las puertas de la institución para poder realizar esta investigación, en especial a la Lic. Teresa Collaguazo.

Y sobre todo a Dios por darnos la oportunidad de ser mejores cada día.



## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis queridos padres  
Catalina y Luis, quienes han sido la fuerza y el  
apoyo durante todos estos años.

A Nelly quien es la mujer que me acompaña  
siempre.

FABIÁN





## DEDICATORIA

A mis padres, esposo y hermanos por su apoyo, cariño y comprensión brindado en este lapso de estudios. A ustedes porque sin ustedes jamás hubiese alcanzado este objetivo.

A mi hija, quien desde que Dios me la envió ha sido el pilar que sostiene mi vida, mi fortaleza, mi razón de ser. A ti Dalila, porque esta es una meta alcanzada por las dos.

TANNYA





## INTRODUCCIÓN

Una imagen pública de aceptación es lo que toda institución busca obtener para lograr sus objetivos y garantizar su continuidad. Uno de los factores que posibilitan esta labor es el manejo eficaz de comunicación institucional, tanto con los miembros como con los usuarios; estas acciones facilitan obtener una identidad organizacional bien definida y una imagen favorable ante los usuarios.

Desde esta perspectiva, en el capítulo 1, abordaremos el tema de la comunicación institucional desde sus orígenes, sus componentes y la importancia de su presencia en la vida cotidiana de la organización. Así mismo, detallaremos las funciones de la comunicación y las distintas formas en que se puede presentar, de acuerdo a las jerarquías, públicos y contextos presentados en el trabajo. Se muestran las barreras de comunicación en las instituciones y los factores que generan la opinión pública. En una parte final del capítulo 1 se estudian las políticas de comunicación de una organización.

La segunda parte o capítulo 2 de esta tesis, se centra en el estudio de la identidad, cultura e imagen institucional; la identidad es tratada desde sus dos perspectivas: visual y conceptual. Se realiza una clasificación de la cultura institucional, tomando en cuenta sus principios y la relación que mantiene con las otras variables. En la parte de imagen institucional también se analiza desde dos partes: física y conceptual. La unión de estas tres variables de estudio: *identidad, cultura e imagen*; participan necesariamente en la construcción de la aceptación pública. Para complementar el tema se efectúa el análisis de la imagen corporativa, aspecto que de igual forma ayuda a la aceptación positiva de las instituciones.



En el capítulo 3 denominado *diagnóstico y estrategias de comunicación*, se considera al diagnóstico de comunicación como primordial en las instituciones para comprender su estado y situación; el diagnóstico permite obtener datos valiosos para tomar decisiones y optar por estrategias adecuadas dependiendo de la situación comunicacional en que se encuentre la institución. Se presentan los antecedentes, los tipos, las dimensiones y los pasos a considerar en el diagnóstico al momento de su ejecución. Las estrategias de comunicación también son tratadas desde sus antecedentes, componentes y los medios por los cuales pueden ser transmitidas en la organización.

La situación actual del Registro Civil de la provincia del Azuay se presenta en el capítulo 4. Se realiza una investigación de los antecedentes desde los orígenes de la institución hasta llegar a su realidad actual. Se detalla la estructura de la institución, los servicios que presta, los departamentos y algunas de las leyes que conforman su estatuto.

Además, en este capítulo se ejecutaron tres diagnósticos: *identidad e imagen interna, comunicación interna y opinión pública del Registro Civil del Azuay*. Cada uno de estos diagnósticos consta con su informe respectivo de resultados. La investigación avanza desde el año 2000, realizando una recopilación de las estrategias utilizadas hasta llegar a la actualidad.

Para finalizar la tesis, en el capítulo 5 se presenta el plan de comunicación diseñado en base a los datos obtenidos en los diagnósticos mencionados anteriormente, este plan está dirigido al Registro Civil del Azuay, y ofrece pautas



que pretenden ayudar a superar las barreras que impiden alcanzar una comunicación eficaz. Para el efecto se define al plan de comunicación como tal, se plantea los pasos a seguir y los objetivos a cumplirse, esto acompañado de las respectivas estrategias, los responsables, el cronograma y un costo aproximado.



# **CAPÍTULO 1**

## **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**



## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

### 1.1 INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN

*Entidad social consistente en un número de personas que tienen un objetivo común, una interacción mutua a través de relaciones organizadas en una estructura, ligada a funciones que cada miembro debe realizar y desarrollan un sistema de comunicación, unas normas y unos valores que regulan las actitudes y conductas de sus miembros (Bales citado por Salazar, 2003).*

Las organizaciones están constituidas por un grupo de personas que están dispuestas a cumplir con un objetivo común que satisfaga necesidades. Cada integrante cumple una función específica. La unión de cada esfuerzo realizado da como resultado el alcance del objetivo planteado. Proceso que si se realizara de forma individual no se podría alcanzar jamás. Las organizaciones son el medio para alcanzar un fin. Las organizaciones son parte de la vida de una sociedad. Estas afectan a todos los individuos de manera consciente o inconsciente porque interactúan en forma constante con ellas (Chiavenato, 29).

Las organizaciones están formadas por terrenos, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, los sistemas, los procesos de trabajo, los recursos, etc. Todas estas cosas constituyen la infraestructura de las organizaciones, estos objetos físicos son las características prioritarias de las *organizaciones tradicionales*. Lo que distingue a las *organizaciones modernas* es su prioridad centrada en las personas. Estas son el alma de las organizaciones. Las organizaciones son organismos vivos inteligentes que se ajustan y adaptan al contexto donde se ubican. Quien





brinda la inteligencia a una entidad es el talento humano que trabaja y coopera con ellas<sup>1</sup>.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional aparece desde que el hombre sintió la necesidad de organizarse en sociedad, buscando de esta manera alcanzar objetivos comunes, que de manera aislada no los podría lograr. La evolución de la comunicación institucional ha sido conjunta con el desarrollo de la sociedad. De acuerdo a diferentes necesidades surgieron instituciones con funciones específicas como: de defensa, comerciales, políticas, culturales, religiosas, etc. (La Porte, 2005). Cada una dedicada a cumplir el fin o fines para la que fue creada, proporcionando ideas y servicios; generando cambios en la sociedad con la transmisión de modos de gobernar, valores, tendencias, y ocupando un rol importante en el comportamiento social.

El desarrollo tecnológico favoreció en gran medida a las organizaciones para la evolución de la comunicación institucional. Inició con la creación de la imprenta que permitió difundir información a un número considerable de personas por el surgimiento de libros, periódicos, hojas volantes, etc. Luego en el siglo XIX y XX con la invención de la radio, televisión y un lapso después con la aparición de la tecnología digital se provocaron cambios en el comportamiento de las personas y

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México. Editorial Edamsa Impresiones, S.A. de C.V., 2004. Pág. 30.



en las maneras de comunicación. Se facilitó el paso para que la comunicación institucional llegue a su auge<sup>2</sup>.

El término *comunicación institucional* nace a partir de la necesidad de estudiar detalladamente el funcionamiento de la estructura de la institución, el flujo de comunicación, su incidencia en las relaciones entre comportamientos individuales y grupales de los miembros directos e indirectos de una organización. Siendo valiosa la expresión: *comunicación institucional*. Este término fue avalado en 1978 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO; en un informe sobre los problemas de la comunicación en la sociedad moderna (Muriel, Rota, 23).

### 1.3 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La *comunicación institucional* o también conocida como *comunicación organizacional* es definida por, María Luisa Muriel y Gilda Rota, como: “El sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúan para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional”.

La comunicación institucional es utilizada como *medio organizador* entre los directivos y las personas que realizan actividades en una institución. Por lo tanto, está presente en todas las entidades como parte de su estructura, roles y funciones; es la que ayuda a cumplir los fines de forma organizada, transmitiendo personalidad y valores que la caracterizan. Esta es la razón por la que no pueden

---

<sup>2</sup> La Porte, José María. Perspectives on Communication: “Introducción a la comunicación institucional”, noviembre 2005. <http://www.perspectivesoncommunication.com>.

existir organizaciones sin comunicación institucional, siendo fundamental para crear canales de interacción que permitan establecer relaciones de comunicación; primero entre los mismos miembros de una institución y luego entre la institución y sus usuarios<sup>3</sup>.

Una comunicación institucional eficaz necesariamente cumple el proceso de comunicación. Inicia cuando el **emisor** quiere comunicar un **mensaje**, lo dice de modo que cree será entendida por el **receptor**, transmitiendo el mensaje a través de un **medio** determinado: conversación directa, por teléfono; comunicación escrita, un memorándum o un correo electrónico, etc. El receptor capta y entiende el mensaje ofreciendo al receptor una respuesta conocida como **retroalimentación**. Generando el proceso de comunicación (Gordon, 261).

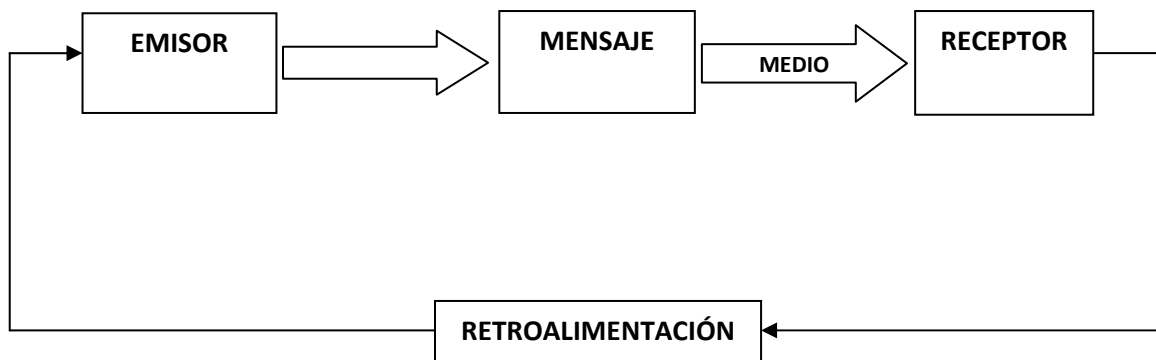


Gráfico 1: proceso de comunicación.

Fuente: Judith R. Gordon.

Elaboración: autores de la tesis

### 1.3.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Comprender la efectividad de la comunicación es entender su importancia en el funcionamiento y continuidad de una organización. La comunicación institucional

<sup>3</sup> Muriel, María Luisa y Gilda Rota. *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Alemania, Editorial ANDINA, 1980. Pág. 31.



mejora la relación entre los sujetos participantes para llegar a coincidir en intereses.

La comunicación es el resultado de la relación que existe entre la organización y sus miembros, con la sociedad y con otras instituciones. Mediante la entrega de información verdadera, adecuada, útil y a tiempo; de forma pertinente y constante se generará simpatía, credibilidad y confianza (Barquero, 32). La comunicación se encuentra inmersa en todos los aspectos de la vida de una institución. Permite que se establezcan relaciones interinstitucionales y de contacto con la sociedad (Vergne, 2007).

Para respaldar a la importancia de la comunicación hacemos referencia a Robbins que señala cuatro funciones de la comunicación: *el control, la motivación, la expresión emocional y la información.*

### 1.3.2 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La primera función tiene como acción *controlar* la conducta y formas de proceder de los miembros de la organización. Un caso frecuente, en el organigrama de cada institución se dan jerarquías de autoridad por esta razón se presentaran dificultades para establecer la comunicación entre empleados de menor nivel jerárquico y mandos medios y altos. La comunicación entre grupos de trabajo provoca competencia por el hecho de no quedar como menos ante lo que hacen los otros grupos. Aquí la comunicación funciona como elemento de control.

La segunda función de la comunicación es la *motivación*, favorece al desarrollo de las actividades haciendo ver si se están desempeñando bien o se puede mejorar



el rendimiento. La expresión emocional, mediante la comunicación de muestran frustraciones y satisfacciones, exhibe sentimientos y ayuda al cumplimiento de las necesidades sociales. Una cuarta función de la comunicación es que proporciona información válida para la toma de decisiones oportunas (Adler, 310)

Para mantener una imagen favorable con la sociedad, el director o encargado de comunicación de la institución tendrá que establecer buenas relaciones basadas en la credibilidad con los medios de comunicación<sup>4</sup>.

#### 1.4 COMUNICACIÓN INTERNA

La esencia de la comunicación interna existe en toda organización desde el inicio de su conformación como tal. Mantiene canales de comunicación que pueden ser formales e informales, necesarios para cumplir un fin único que es generar relaciones interpersonales y permitir el funcionamiento de la organización.

Estudiar a la comunicación interna nos ayudará a conocer el ambiente que se vive dentro de una organización y la forma de comunicación que mantienen las personas que son parte de ella. La comunicación interna surge por la necesidad de brindar información necesaria, suficiente y correcta sobre la institución a sus miembros. Es una actividad que permite el flujo de información dentro de una

---

<sup>4</sup> Barquero, José Daniel. *Relaciones públicas estratégicas: cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza*. Cuarta edición. Barcelona. Editorial GESTION 2000, 2006. Pág. 32.



organización. El objetivo es dar a conocer de manera global *lo que la organización hace y por qué lo que hace*<sup>5</sup>.

La función de la comunicación interna es generar conocimiento total de la organización. Crear sentimientos de pertenencia, motivación y confianza en los empleados. Asegura el correcto y normal desenvolvimiento en el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución. Evita los conflictos e incertidumbres, la propagación de rumores no cuentan con canales de comunicación formal y es común que estos recorran los pasillos de una entidad, son la causa que desacredita a una institución ante sus públicos (Muñiz, 2006).

#### 1.4.1 COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL

El flujo de comunicación que se da en las organizaciones se compone de dos modalidades: la comunicación formal y la comunicación informal.

**La comunicación formal.-** Se rige a canales específicos para la transmisión de mensajes. Utiliza los medios escritos como soporte principal para obtener su formalidad, es el caso de los memorándums, comunicados, folletos e informes. Su proceso es lento debido a que sigue normas y reglas establecidas por la dirección. Resulta segura para el alcance de los objetivos. Es la comunicación más aceptada porque no permite llegar a confusiones entre los integrantes del grupo. También es formal la comunicación directa, establecida

---

<sup>5</sup> Barquero, José Daniel y Mario Barquero. *Manual de Relaciones Públicas: comunicación y publicidad*, tercera edición. Barcelona, editorial gestión 2000, S.A. 2003. Pág. 240.



dentro de una jerarquía, es la comunicación jefe-empleado. Otros casos son las decisiones y acuerdos que se toman en una reunión organizada por la institución<sup>6</sup>.

**La comunicación informal.-** Es espontánea y sencilla. No tiene canales específicos en su proceso. Siempre está presente en la organización a pesar de la existencia de los canales formales. Es una comunicación que necesita de muy poco tiempo para transmitir los mensajes. Ejemplo, las conversaciones que se dan entre compañeros, ya sea en su interacción en el desarrollo del trabajo o en sus tiempos libres como a la hora de comer, de ingreso y salida. Son espacios en donde aparecen los rumores (Gordon, 275).

El rumor es el resultado de la poca información que se da a conocer a cerca de la organización. Las personas en su necesidad de obtener información sobre lo que acontece a su alrededor, caen en especulaciones desatando el caos y la confusión<sup>7</sup>. La comunicación formal “rara vez satisface completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, así que desarrollan un rumor para recolectar los tipos de información interesante que no pueden obtener de los canales formales” (Kreps citado por Morales, 1990).

En las entidades es imposible mantener solo el tipo de comunicación formal, porque esta varias veces no cubre con todas las expectativas de los receptores; es aquí cuando entra en juego la dinámica de la comunicación informal. Se genera una relación de complemento (Morales, 225).

---

<sup>6</sup> Públicos internos. [www.mitecnologico.com/Main/PublicosInternos](http://www.mitecnologico.com/Main/PublicosInternos).

<sup>7</sup> Morales, Francisca et al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001. Pág. 225.



## 1.4.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

*Tipos de comunicación interna*, entendidas así por Antonio Torvá Jordán; y definidas también como las *Direcciones de comunicación* por Judith R. Gordon son las siguientes:

**Comunicación descendente.**- Su fin es comunicar las órdenes que envía la dirección hacia el personal (Jordán). Es una comunicación que transmite mensajes específicos para la ejecución de tareas y órdenes: los empleados solo se limitan a cumplir una tarea diseñada por la dirección (J. Gordon). Los administradores se comunican en sentido descendente dentro de la organización, es decir, con las personas que están abajo de ellos en jerarquía de la organización<sup>8</sup>. Este tipo de comunicación da prioridad a los intereses de la organización y descuida la motivación y satisfacción de los trabajadores<sup>9</sup>.

**Comunicación ascendente.**- Su función es obtener: datos, noticias, opiniones, aspiraciones, deseos y moral laboral del personal (Jordán). Este tipo de comunicación genera interacción entre empleados y directivos. Permite a los trabajadores plantear sugerencias y elaborar propuestas para mejorar los procesos de trabajo dentro de la organización. Favorece a la solución de conflictos, siempre y cuando, las personas que se encuentran en niveles jerárquicos más altos valoren debidamente dichas respuestas (Davis, Newstrom, 477).

---

<sup>8</sup> Gordon, Judith. *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Editorial PHH A. Simon & Schuster Company. Pág. 271.

<sup>9</sup> Puyal, Esther. "La comunicación interna y externa en la empresa", 2001. [en línea] *5campus.com, Sociología* <http://www.5campus.com/leccion/comui>.





La comunicación ascendente es un factor relevante en la toma de decisiones. Es el diálogo entre directivos y empleados, garantiza la retroalimentación como resultado de una comunicación efectiva. Establece el proceso de comunicación.

Para alcanzar los beneficios que ofrece la comunicación ascendente se debe tomar en cuenta los inconvenientes que en ella se presentan. Por ejemplo: un empleado es experto en realizar su trabajo pero en ocasiones no está capacitado para transmitir la información que los directivos requieren para generar el cambio; existiendo un clima de inseguridad y optando por callar: opiniones, quejas, noticias, impresiones, etc. Por lo contrario, puede darse el caso en donde los empleados exageren con información positiva y mensajes favorables. Ocultan realidades negativas y evitan presentar opiniones personales que difieran a la de los directivos.

Otro caso se presenta en las personas encargadas de la dirección: sostienen prejuicios al pensar que si solicitan información a los empleados obtendrán críticas, objeciones y respuestas diferentes a sus planteamientos. Situaciones que entorpecerán los procesos.

Ante estas perspectivas planteadas no podemos olvidar realidades indiscutibles. Las personas hacen sus críticas sobre su lugar de trabajo entre compañeros de un mismo nivel jerárquico, evitando que dichas críticas sean conocidas por los directivos (Gordon, 273). Situaciones que no ayudarán a resolver problemas generando bloqueos para la comunicación eficaz.



**Comunicación horizontal.-** Es la comunicación que conserva una dirección equilibrada. No mantiene una jerarquía, se desenvuelve entre los miembros de un mismo nivel, se desarrolla entre los mismos directivos, entre los mismos trabajadores y entre departamentos. Este tipo de comunicación favorece al trabajo en equipo por ser más veloz y exacta, se puede dar a través de canales formales, con más frecuencia ocurre de manera informal por presentarse fuera de la jerarquía<sup>10</sup>.

**Medios de comunicación interna.-** Algo importante es que la comunicación interna utiliza medios de comunicación para la difusión de información dentro de la institución y pueden ser: boletines, carteleros, revistas, páginas web, noticias, un video, intranet o algún otro formato.

El objetivo de los medios internos de comunicación es satisfacer las necesidades de información sobre la institución. Permiten una mayor relación entre directivos y empleados. Para lograr esto se debe presentar mensajes atractivos, fáciles de entender y de interés<sup>11</sup>.

La preocupación de los directivos será definir el medio de comunicación que se adapte en buena forma a la estructura y políticas de la institución. La forma de organización, coordinación y planificación ayudaran a elegir el medio de comunicación adecuado.

---

<sup>10</sup> Gordon, Judith. *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Editorial PHH A. Simon & Schuster Company. Pág. 274.

<sup>11</sup> Latimore, Dan et al. *Relaciones Públicas: profesión y práctica*. México. Editorial McGraw Hill, 2007. Pág. 210.



La información emitida tiene que ser objetiva. Su fin es apelar al sentimiento de pertenencia a la institución, de tal manera que el lector se sienta identificado con la información, la cual se redactará en un tono más personal.

Los mensajes que se emitan por el medio seleccionado cumplirán necesariamente ciertas características: *actualidad, alcance, notoriedad e interés humano* (Latimore, 211).

- Tiene que tratar sobre temas de **actualidad** para interesar a la mayoría de los lectores.
- Tratar sobre problemas de **alcance** que afectan a buena cantidad de personas de forma directa o indirecta.
- Redactar sobre temas que se dirijan a algo o de alguien, que sea de **notoriedad** o conocido.
- **Interés humano** es hablar de cuestiones vitales para los lectores o implicados.

Además, la comunicación interna debe cumplir ciertos requisitos debe ser: completa, extensa, prioritaria y es conveniente que circule libremente para obtener un ambiente dinámico en donde se tome muy en cuenta la pluralidad de opiniones.

### 1.4.3 BARRERAS PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de comunicación tiene obstáculos que vencer. Se presentan distintos problemas o barreras que no permiten que la comunicación sea eficaz, mencionamos a las siguientes: *filtración, percepción selectiva, defensa y el lenguaje* (Adler, 323).



**La filtración.-** Se refiere a la manipulación de la información, dar a conocer solo partes seleccionadas al público. Decir lo que quieren oír.

**Percepción selectiva.-** Las personas ven en forma selectiva y escuchan basadas en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras críticas personales. Los receptores proyectan sus intereses y expectativas en el momento de decodificar un mensaje.

**La defensa.-** Es la reacción que adopta la gente cuando se siente amenazada, reduciendo el entendimiento mutuo. La defensa puede inducir a atacar verbalmente a otros y retardan la comunicación eficaz.

**El lenguaje.-** Hace referencia al significado de las palabras. La edad, la educación, y los antecedentes culturales son tres variables que influyen en el lenguaje que las personas usan. Los significados y definiciones varían de un lugar a otro.

## 1.5 PÚBLICOS INTERNOS

El público interno es el grupo social que mantienen un alto grado de relación con la institución, son parte de su vida, es el talento humano que la conforma. En consecuencia, sin público interno la organización no puede existir ni relacionarse con su entorno<sup>12</sup>.

Público interno son los individuos que se encuentran vinculados directamente con la institución. Está conformado por: gerentes, accionistas, colaboradores,

---

<sup>12</sup> Vergne, Sergio. *Modulo docente: Comunicación Estratégica*. Universidad de Cuenca, 2007.



contratistas, proveedores, distribuidores, empleados, obreros, etc. Son quienes ocupan un puesto dentro del organigrama institucional, iniciando desde el más alto directivo, hasta el empleado de menor nivel jerárquico (Nielander, Miller, 259).

Una información continua crea en los empleados sentimientos de pertenencia. Facilita la cooperación y motivación para un mayor rendimiento en el desempeño de las actividades y funciones dentro de la institución. No debemos olvidar que las relaciones personales se originan dentro de la institución. No podemos esperar que los empleados sean corteses y amables con el público si no existen buenas relaciones de compañerismo entre ellos. Si en el comportamiento de los empleados existen suspicacias, celos, rencores y disputas, se originan trastornos que frecuentemente trascienden al exterior<sup>13</sup>.

### 1.5.1 TIPOS DE PÚBLICO INTERNO

El público interno se encuentra organizado en áreas, departamentos o grupos, cada uno de estos se mueven bajo la dirección de una persona o departamento; quien es el encargado de promover, organizar y dirigir al grupo mediante una comunicación planificada que guiará el comportamiento de las personas, con el fin de alcanzar las metas trazadas por la entidad.

Muriel y Rota, en función del nivel jerárquico que ocupan los miembros de una institución, realizan una clasificación del público interno en dos tipos de público: los *directivos o jefes* y los *empleados en general o subordinados*.

---

<sup>13</sup> Nielander, William y Raymond Miller. Relaciones Públicas. Séptima Edición. Barcelona. Editorial Hispano Europea. 1970. Pág. 259.



**Los directivos.-** Son quienes establecen el conjunto de políticas de la institución. Las decisiones y acciones de los directivos afectan a todos los que trabajan dentro de la organización. Por esta razón los encargados de la dirección deben mantener una estrecha relación con los empleados para obtener información adecuada que permita orientar sus decisiones y llegar a la coincidencia de intereses. Con la armonización de intereses se podrá alcanzar los objetivos de la organización.

Para poder exigir un mayor rendimiento laboral a los subordinados, los directivos son quienes trabajarán con mayor esmero, procurando ser ejemplo de dedicación y esfuerzo en el desempeño de las labores.

**Los empleados.-** Son las personas que desarrollan funciones y actividades delegadas por los directivos. Contribuyen con su esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades y competencias. Están motivados por un salario, oportunidades y permanencia en el empleo<sup>14</sup>.

## 1.6 COMUNICACIÓN EXTERNA

María Luisa Sánchez Calero, expresa que la comunicación externa es: “El proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de opinión pública, para informar sobre los diversos aspectos de la vida empresarial que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general”.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Edamsa Impresiones, S.A. de C.V., 2004. México. Pág34.



La comunicación externa es el proceso de difusión de información selecta entre la institución y sus públicos externos. Su objetivo es mantener una sana relación con sus usuarios para subsistir, desarrollarse y adaptarse al medio ambiente cambiante.

Muriel y Rota apuntan que la comunicación externa es esencial, a través de ella la institución mantiene relación con su medio ambiente; es primordial que exista la armonización de intereses de la institución y de sus públicos externos. La armonización consiste en el conocimiento por parte de la institución sobre la ubicación, necesidades y características de su público.

La falta de interés en el manejo de la comunicación institucional por parte de las organizaciones gubernamentales se ha proyectado de manera desfavorable en la imagen de la institución, teniendo como consecuencia que los ciudadanos las cataloguen como entidades incompetentes y deshonestas.

Cada institución de acuerdo a su estructura, roles y funciones trazará lineamientos de comunicación para mejorar la relación con el público externo; y llegar a ser catalogadas como: necesarias, eficientes, abiertas y democráticas. Una entidad con estas características está preparada para mejorar sus acciones y relaciones con la sociedad y su entorno.



Se justifica la importancia de la comunicación externa por enviar información persuasiva sobre sus actividades hacia el exterior para cubrir la necesidad de potenciar su imagen ante la opinión pública<sup>15</sup>.

### 1.6.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Bartolí, clasifica a la comunicación externa en: comunicación externa operativa, comunicación externa estratégica y comunicación externa de notoriedad<sup>16</sup>.

1. **Comunicación externa operativa.-** Es aquella que se realiza en el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial. Se efectúa con todos los públicos externos de la organización: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
2. **Comunicación externa estratégica.-** Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para posición competitiva de la entidad.
3. **Comunicación externa de notoriedad.-** Su propósito es mostrar a la entidad como una organización que informa. Un lugar que presta servicios y da a conocer sus acciones. Esto mejora su imagen.

---

<sup>15</sup> Aguilar Vásquez, Javier. “Nuevas tendencias de comunicación externa en las empresas”. 2006.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>.

<sup>16</sup> Sánchez Calero, María Luisa. “Desarrollo de la comunicación externa en la empresa”. [www.saladeprensa.org/art633.htm](http://www.saladeprensa.org/art633.htm).





## Medios de comunicación externa

Para saber cuáles son los medios de comunicación de masas adecuados entre radio, prensa y televisión al momento de transmitir información sobre las actividades que desempeña la institución; es necesario conocer el ambiente periodístico en que se desenvuelve la organización. Hay que tener claro que cada medio de comunicación de masas abarca un target específico por sus distintas programaciones. Son instrumentos primordiales de información de la opinión pública y en este sentido se constituyen como vehículos de expresión apropiados, de los que se sirven los emisores para difundir los mensajes<sup>17</sup>.

Es preciso considerar el tipo de información a transmitir. Conocer la afinidad que tiene cada medio para receptar y transmitir dicha información. La continuidad y la veracidad de la información son elementos que constituyen la transparencia informativa. Ello permite obtener la confianza y credibilidad ante los medios de comunicación y la audiencia. Por graves que fueran los hechos es mejor siempre comunicar la realidad por más consecuencias que se presenten. Falsear la realidad traerá consecuencias que mancharán la imagen de organización (Sánchez, 2005)

“Las relaciones que se establecen entre la empresa y los medios son unas relaciones interesadas: el interés de la empresa reside en ofrecer información para

---

<sup>17</sup> Fita, Jaume. *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona. Editorial GESTION 2000 S.A., 1999. Pág. 115



que el medio la difunda y el interés del medio consiste en demandar esa información para servir al público<sup>18</sup>”.

## 1.7 PÚBLICO EXTERNO

Muriel y Rota definen al público externo como: “Aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de objetivos de ambos”. El público externo es extenso y numeroso. Son los grupos sociales que no pertenecen a la entidad ni al organigrama. Es formado por los usuarios de los servicios institucionales (Vergne, 2007).

Los usuarios de los servicios son quienes transmiten la imagen institucional. Cada individuo de la población debe ser tomado en cuenta de manera valiosa para la institución. Razón por la cual el público interno se ve obligado a ser cuidadoso con la atención que brinda a las personas que acuden a solicitar los servicios.

Los objetivos de la organización hacia los públicos externos son dos: a) proyectar una imagen positiva en dichos públicos haciendo que experimenten simpatía hacia la institución y brinden su apoyo y comprensión. b) Alcanzar a través del diálogo permanente, la reciprocidad de intereses entre la organización y sus diversos públicos para beneficios de ambas partes<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Sánchez Calero, María Luisa. “Desarrollo de la comunicación externa en la empresa”. [www.saladeprensa.org/art633.htm](http://www.saladeprensa.org/art633.htm). 2005.

<sup>19</sup> “Públicos externos”. [www.mitecnologico.com/Main/PublicosExternos](http://www.mitecnologico.com/Main/PublicosExternos)



### 1.7.1 TIPOS DE PÚBLICO EXTERNO

El público externo se clasifica en dos grupos: Públicos Generales y Públicos Específicos<sup>20</sup>.

**Públicos generales.-** Se refiere al entorno más distante a la entidad. Es el público que entra en contacto con la organización a través de los medios de comunicación. Existe una relación menos directa y una menor necesidad de vincularse entre las dos partes.

**Públicos específicos.-** Son los grupos sociales vinculados de forma directa a la institución. A su vez, cumplen sus objetivos conjuntamente con los de la institución. De acuerdo a las necesidades que los vinculan a la institución se los clasifican en:

**Clientes,** son las personas, instituciones públicas o privadas que contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que brinda la institución. Están motivados por la satisfacción de necesidades y expectativas (Chiavenato, 34).

**Proveedores,** constituidos por las personas o entidades que proporcionan al sistema la materia prima, servicios especializados, tecnología y recursos financieros; necesarios para el desarrollo de sus actividades. Están motivados por

---

<sup>20</sup> Muriel, María Luisa y Gilda Rota. *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Alemania, Editorial ANDINA, 1980. Pág. 306.



negocios, precios, condiciones de pago, facturación, ganancias, rendimiento de inversión<sup>21</sup>.

**Localidad**, es decir, la comunidad situada en el contexto más cercano a la institución. Toda institución si desea mantener buenas relaciones con el público externo no puede pasar por inadvertido las políticas de armonía con los habitantes. La institución afecta a la localidad desde el instante que se instituye en ella, y a su vez esta afecta a la institución dificultando o facilitando sus actividades.

**Otras instituciones públicas**, son aquellas organizaciones que se vinculan con la institución en el desarrollo de sus actividades.

**Los medios de comunicación de gran alcance**, relacionan a la institución con los públicos generales, a través de la publicación de información que puede favorecer o perjudicar la confianza entre público e institución (Muriel y Rota, 306-321).

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México. Editorial Edamsa Impresiones, S.A. de C.V., 2004.



## 1.8 OPINIÓN PÚBLICA

La primera aproximación de opinión pública la hizo Benito Feijoo, quien la definió como "la voz del pueblo" o "voz común"<sup>22</sup>.

Opinión pública es el conjunto de puntos de vista de grupos de individuos reunidos con aspiraciones, necesidades, objetivos e ideas interesadas en un mismo asunto.

Una persona que no comparte los mismos puntos de vista acerca del tema en cuestión no genera opinión pública. La opinión pública se produce cuando un hecho llamativo, de conflicto o de controversia afecta y convoca la atención de la gente<sup>23</sup>.

Los medios de comunicación social son elementos fundamentales en el momento de generar opinión pública, son transmisores de ideas a través de los mensajes que se difunden a un extenso público. El proceso que ejercen los medios de comunicación, en especial la prensa a través de sus editoriales, es emitir juicios cuya finalidad es crear opinión pública en una tendencia ideológica o de intereses definidos.

El público y los medios de comunicación se encuentran en constante interacción. Los medios transmiten la información, pero el hecho de quién comunica, redacte e imprima esta información puede modificar el mensaje y la comprensión del mismo

---

<sup>22</sup> Fernández Sarasola, Ignacio. “Revista Electrónica de Historia Constitucional, Número 7”. Septiembre 2006. Acceso: 15 diciembre 2009.

<sup>23</sup> Relaciones Públicas. Estratégias y tácticas. pág.224



por parte del público. Los medios de comunicación pueden influir y crear una corriente de información crítica, especulativa o simplemente informativa.

Justo Villafañe hace una descripción de los públicos que pueden afectar a la opinión pública proyectando una imagen positiva de las organizaciones<sup>24</sup>:

- **Públicos prescriptores.-** Cuando dicha capacidad es tan elevada que puede inducir a comportamientos.
- **Públicos mediadores.-** Poseen capacidad de intercesión o, incluso, una leve influencia positiva.
- **Públicos neutros.-** Los que no influyen ni positiva ni negativamente.
- **Públicos detractores.-** Ejercen una influencia negativa.

**Líderes de opinión.-** Son las personas que con sus pensamientos e ideas influyen y guían a un determinado grupo. Los líderes deben buscar y aprovechar la autoridad que estos poseen sobre los que los rodean. Estas personas reciben un tema, lo evalúan, y fijan una posición a la que apoya el grupo<sup>25</sup>.

## 1.9 POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Las instituciones tienen sus propias reglas de organización. Son las características que las distinguen de otras entidades, rigen su modo de proceder y las guían

---

<sup>24</sup> Fita, Jaume. *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona. Editorial GESTION 2000 S.A., 1999. Pág. 113.

<sup>25</sup> Data Red Diccionario de Marketing español.  
[http://diccionario.babylon.com/L%C3%ADder\\_de\\_opini%C3%B3n](http://diccionario.babylon.com/L%C3%ADder_de_opini%C3%B3n).



hacia el cumplimiento de los objetivos. Estos modos de acción se establecen en políticas institucionales.

De las políticas generales de toda entidad se derivan también las políticas de comunicación, su función es establecer modos de acción que mejoren las relaciones con los usuarios, con otras instituciones y la sociedad en general.

Para trazar una política de comunicación es necesario tomar en cuenta:

- **Que una organización emita mensajes**, genere propuestas hacia algunas temáticas específicas, de acuerdo al ámbito en el que se desenvuelva.
- **Que la institución tenga un carácter definido, ordenado y permanente**; sus acciones y hechos sean compartidas con la ciudadanía y formen parte de una propuesta general.
- **Que aspire la aceptación pública**, diseñe acciones y estrategias para tales fines.

Según, Iris Morera Justo: “Una política de comunicación, comprende tres aspectos de información en las instituciones: 1) La comunicación que se produce en el ámbito interno, 2) La comunicación que se produce en las organizaciones y 3) La comunicación externa<sup>26</sup>”.

**Políticas de comunicación interna.-** Existen instituciones organizadas en departamentos que cumplen diferentes actividades, cada uno de estos departamentos se encuentra bajo la responsabilidad de un director y tiene sus

---

<sup>26</sup> Vergne, Sergio. *Modulo docente: Comunicación Estratégica*. Universidad de Cuenca, 2007.



propios medios para intercambiar información entre sus miembros. Las formas más utilizadas son las reuniones semanales, quincenales o mensuales.

Dependiendo de la magnitud de la institución se realizarán reuniones o asambleas en donde los miembros presentarán sus propuestas de trabajo, evaluarán el desempeño de la entidad; esto ayudará a que los directivos planteen las normas y reglas que guiarán a la institución. Estos espacios de participación son canales formales de comunicación.

**Políticas de comunicación entre organizaciones.-** Toda organización se relaciona con otras que cumplen similares funciones y permiten el desarrollo de sus actividades.

Algunas instituciones conforman *REDES* en la oferta de sus servicios, es el caso del Registro Civil de la Provincia del Azuay que pertenece a una red nacional; y al mismo tiempo está organizado en oficinas ubicadas en diversos puntos urbanos y rurales de la ciudad de Cuenca y de los diferentes cantones de la provincia.

Es necesario conocer las necesidades de cada organización. Plantear propuestas a nivel general del bloque de instituciones. Mediante reuniones con los representantes de cada dependencia para lograr obtener el mayor conocimiento e información que ayude a la toma de decisiones. Luego las decisiones serán comunicadas a los públicos internos de cada organización. Estos espacios formales permiten de participación y encuentro de los integrantes de las estructuras.





**Política de comunicación externa.-** Se guía hacia los públicos externos.

Es todo comunicado que se emite a la sociedad en general y a los usuarios de los servicios, a través de los medios de comunicación, buscando fomentar una imagen institucional y la visibilidad pública.

La comunicación externa que define a cada organización es consecuencia de su política y estructura interna. Las políticas de comunicación a través de la información hacen comprender a la población la estructura y la labor que cumple la organización en el desarrollo de la sociedad. Las políticas son establecidas y coordinadas por los directivos, quienes deben dar apoyo a las estrategias de comunicación, que ayudarán a cumplir los fines planteados por la institución<sup>27</sup>.

Conseguir el diálogo con los públicos mediante una adecuada prestación de servicios, es el resultado de una administración consciente y menos autoritaria que se alcanza gracias a las políticas de relación (Muriel, Rota,).

---

<sup>27</sup> Vergne, Sergio. *Modulo docente: Comunicación Estratégica*. Universidad de Cuenca, 2007.



## **CAPÍTULO 2**

# **IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL**



## IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL

### 2.1 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Etimológicamente, identidad proviene del término *idem*, que significa *idéntico a sí mismo*. La identidad de una institución se diferencia de todas las que la rodean por sus características únicas y no puede ser semejante a otra<sup>28</sup>.

La identidad es el ADN de la organización son las características y rasgos internos que la organización quiere proyectar hacia el exterior, estas características son establecidas desde el momento de la creación de la organización, de allí que la manera de proceder y funcionar de la institución no podrá ser similar a otra; por circunstancias esenciales de cada organización como son: *lo que es, lo que hace y lo que dice* (Tironi, Cavallo, 23).

- **Lo que es**, radica en su estructura, en su origen, desarrollo, su posición actual y sus proyecciones a futuro, teniendo en cuenta su estado económico y las políticas que rigen su funcionamiento.
- **Lo que hace**, implica los roles que desempeña, sus actividades productivas y las técnicas utilizadas para la distribución de sus productos o servicios. El resultado se refleja en el consumo de los servicios.
- **Lo que dice**, es la manifestación hacia el público que se expresa a través de la transmisión de mensajes publicitarios, esta información creada puede ser maquillada generando expectativas falsas. Una parte que puede

---

<sup>28</sup> Tironi, Eugenio y Ascanio Cavallo. *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile, Editorial TAURUS, 2004. Pág. 24



contradecir lo expuesto es la información no dicha y la percepción que tiene el público.

En definitiva, no debe existir contradicción entre lo que se es, lo que se dice y lo que se hace. El conjunto de estos tres aspectos plasman y revelan la identidad de una institución.

La identidad institucional se edifica y reproduce de forma automática en base a las relaciones cotidianas de los miembros de la entidad, a veces, guiada con los intereses de los directivos de la institución, la identidad es un atributo propio de cada institución que no se puede copiar ni imitar<sup>29</sup>.

Estudiar la identidad nos permite estar al tanto de las fortalezas y debilidades. Favorece al conocimiento organizacional de forma extensa. A nivel de las organizaciones puede resultar un estudio complejo porque intervienen varias características propias de cada institución. Entrando en detalle, diversos serán los factores a ser estudiados tales como: la actitud corporativa, los distintos públicos, los servicios que presta, la disciplina que imparte, las formas que asume el poder, los modos de interacción entre sus integrantes, su estructura física, su equipamiento, su tecnología, sus recursos, discursos, sus crisis, su flujo comunicativo y la relación que mantiene con sus clientes. Elementos esenciales a tratarse para determinar la identidad institucional<sup>30</sup>. El análisis de la identidad

---

<sup>29</sup> Tironi, Eugenio y Ascanio Cavallo. *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile, Editorial TAURUS, 2004. Pág. 23.

<sup>30</sup> Fita, Jaume. *Comunicación en programas de crisis*, España. Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999. Pág. 65.



organizacional es un proceso que adquiere en todo momento distintos rasgos, el principal agente de cambio en este proceso es la comunicación.

La identidad no solo es un concepto, sino que va más allá de letras inmersas en una teoría. Su función es lograr el cambio en el comportamiento de las personas desarrollando sentidos de pertenencia, arraigo, participación y autorrealización. La identidad genera movimiento, provocando evolución y desarrollo; esto va a depender de los cambios que se necesiten efectuar en la entidad para conservarse activa en la sociedad, obteniendo una renovación constante (Rodríguez, 2008).

“La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen dos caras de la misma moneda: *lo visual*, que tiene que ver con la forma física de la identidad institucional, y *lo conceptual*, que se refiere al contenido propio de la misma.” 14

### 2.1.1 LA IDENTIDAD VISUAL

Comprende el local donde se desenvuelve, la presentación, su diseño, las oficinas de atención al cliente, el nombre, el logotipo, símbolos y emblemas, color o colores corporativos, formas de atención al cliente y todo elemento visual que ayuda a vincular a la institución como referente en la mente de los públicos, siendo tan grande sus posicionamiento que con solo observar un color este se asociará con la institución (Fita, 66).



## 2.1.2 LA IDENTIDAD CONCEPTUAL

Es todo lo que se comunica a partir de hechos, acciones y formas de proceder al momento de prestar sus servicios, relacionarse con el público externo y la resolución de conflictos. Entonces la identidad conceptual ayuda a producir sentidos de identificación o rechazo entre la institución y sus públicos (Fita, 66).

Tanto la identidad visual como la conceptual, llegan a conformar un todo que representa a la institución dentro de una realidad, denominada cultura institucional.

## 2.2 CULTURA INSTITUCIONAL

La identidad da paso a la cultura. Joan Costa entiende que: “La identidad no puede desligarse de la cultura como signos y elementos significativos de una institución, estos ayudan a definir un estilo, un modo propio de comportamiento en el contexto, el modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad<sup>31</sup>”.

Si no existiera la identidad como la base de las labores que emprende una organización la cultura sería valorada de forma superficial. La identidad es el umbral que refuerza las acciones de renovación necesarias para el enriquecimiento de la cultura. Estos dos elementos no pueden separarse porque la identidad da sentido de pertenecer a una cultura<sup>32</sup>.

El concepto de cultura es amplio y se puede hacer una recopilación de distintas definiciones. Algunos de los elementos que recogen la cultura son la acumulación

---

<sup>31</sup> FITA, Jaume. Comunicación en programas de crisis, Editorial GESTION 2000 S.A., Barcelona-España, 1999. Páginas 65

<sup>32</sup> [www.gestiopolis.com/administracion-estrategica/identidadorganizacional-por-medio-de-la-comunicacion.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategica/identidadorganizacional-por-medio-de-la-comunicacion.htm)



de conocimientos fruto de lecturas y de la experiencia personal. Cultura es el conjunto de tradiciones y formas de vida de una sociedad. De algunas definiciones se desprende que: “La cultura organizacional es el conjunto de los valores y formas de actuar materiales y espirituales compartidos por todos los miembros que la componen, y que se transmiten de generación en generación (Viedma, 120)”.

La cultura de una organización es intangible. Está comprendida por su historia, hábitos, por la manera de relacionarse y comportarse con sus miembros y con el mundo exterior. Es la suma de valores, creencias y significados; la cultura se encuentra presente en los proyectos, sueños y metas que busca alcanzar la entidad. Este conjunto de atributos forman el carácter de una organización.

En las organizaciones es necesario hacer coincidir el interés de cada uno de sus integrantes. Resaltar el por qué son parte de la misma. No siempre los pensamientos de las personas que pertenecen a un mismo grupo son iguales, es frecuente encontrar contradicciones y puntos de vista diferentes. Es aquí cuando el líder o directivo se pone en marcha para guiar dichos intereses hacia los objetivos de la institución y obtener un buen rendimiento laboral. Cada persona en el desarrollo de sus funciones cumple un papel decisivo a la hora implantar la cultura.

La cultura es guiada por el dirigente de la organización. Él es quien elegirá al personal de confianza siempre y cuando coincidan o tengan una similar ideología. El grupo elegido ayudará a guiar al personal con normas y metas establecidas



desde la dirección para alcanzar un rendimiento excelente. Los encargados de pasar la cultura institucional de generación en generación son los empleados; ofrecen productos o servicios con un estilo de trabajo único y hacen que la institución se distinga de sus competidores.

### 2.2.1 PRINCIPIOS CULTURALES

Las instituciones excelentes se caracterizan por una cultura fuerte regida por los siguientes principios<sup>33</sup>:

1. Principio de integración y motivación
2. Principio de un espíritu emprendedor
3. Principio de un sistema de valores.

**Integración y motivación.-** Es el resultado de una ardua labor por parte del directivo y de su equipo de trabajo por conseguir que el personal se sienta parte de la entidad y *haga suya la organización*. La integración y motivación se logra mediante políticas de motivación, participación y formación del personal.

**Fomentar un espíritu emprendedor.-** Los dirigentes de la organización promueven el espíritu emprendedor permitiendo la iniciativa individual y departamental. Delegan funciones y responsabilidades. Fomentan la acción de los trabajadores para que los directivos no sean los únicos encargados las decisiones, crean las condiciones para que cada miembro sea un potencial líder. Dan paso a la creatividad en cada proceso dejando las puertas abiertas a nuevas

---

<sup>33</sup> Viedma, José María. *La excelencia empresarial*. España, Editorial McGraw-Hill S.A., 1992. Pág. 121, 122.





ideas. Estos aspectos van de la mano con una buena comunicación para mantener motivado al personal.

**Sistemas de valores.-** Los valores culturales son los pilares de una institución. Estos varían de una organización a otra. Su manifestación ideal se vería en el comportamiento honesto, serio y cordial por parte de la alta dirección hacia los trabajadores y en su totalidad con los usuarios. En la práctica la realidad es repetidamente comunicada y reafirmada ante sus públicos mediante premios, sanciones, o también; evadiendo responsabilidades, ocultando realidades, eludiendo problemas e incumpliendo tareas. Los valores trazan rumbos y definen comportamientos propios de la organización (Viedma, 122).

### 2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

James E. Grunig en su obra titulada: *Excellence in Public Relations and Communication Management*, clasifica a la cultura organizacional en *culturas autoritarias* y *culturas participativas*.

**Las culturas autoritarias.-** Se identifican por la forma centralizada que los directivos tienen para tomar decisiones y luego darlas a conocer al resto de departamentos; los cuales se encuentran organizados de diferentes maneras y en ocasiones las decisiones tomadas por parte de los directivos hacen que las funciones de dichos departamentos choquen entre sí por el hecho de acatar órdenes. Las culturas autoritarias son cerradas y conservadoras, se resisten y en la mayoría de los casos se niegan a los cambios que vienen desde fuera de la organización.



**Las culturas participativas.-** Las organizaciones que cuentan con este tipo de culturas se caracterizan porque sus miembros trabajan en equipo. Dentro de estas instituciones los empleados son más partícipes, se sienten parte importante a la hora de tomar decisiones, no solo se limitan a esperar órdenes que son enviadas desde la dirección.

Los esfuerzos presentados por los departamentos apuntan al trabajo coordinado. De esto depende el cumplimiento de los objetivos, metas y la coincidencia de intereses entre los miembros y la institución. Los empleados se ven valorados como personas por parte de la organización, razón primordial que toman en cuenta para desempeñar con mayor afán y esmero sus labores. Este tipo de culturas se encuentran abiertas a la hora de aceptar nuevas ideas y consejos que vienen tanto desde dentro como fuera de las instituciones. Obtener una cultura institucional de éxito que apoye las metas que se quiere alcanzar es responsabilidad de las personas que se encuentran al frente de la organización y del equipo de trabajo<sup>34</sup>.

### **Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Chiavenato propone que las organizaciones están en la posibilidad de tener una *cultura conservadora* o una *cultura adaptable*.

**Las culturas conservadoras:** son rígidas y mantienen sus ideas, valores, tradiciones y costumbres. La sociedad se transforma pero la organización se

---

<sup>34</sup> Latimore, Dan et al. *Relaciones Públicas: profesión y práctica*. México. Editorial McGraw Hill, 2007. Pág. 206



mantiene como si nada ocurriera a su alrededor. Es la actitud de culturas que no se adaptan al cambio y corren el riesgo de desaparecer.

**Las culturas adaptables:** se caracterizan porque siempre se encuentran en constante cambio de acuerdo a lo que la sociedad exige. No permiten que exista un desfase entre el comportamiento de la institución y la evolución de la sociedad. Para evitar que las organizaciones que mantienen una cultura adaptable desaparezcan, es necesario mantener un equilibrio que sirva para mantener su estabilidad y garantizar la esencia de su identidad. Una entidad muy cambiante cae en el caos generando estrés en el ambiente de trabajo (Chiavenato, 171).

## 2.3 IMAGEN INSTITUCIONAL

El término imagen expresa con exactitud la idea de una representación mental, es la *percepción* que tienen los públicos respecto a la institución. Esto significa que una organización y sus servicios no son percibidos de forma tangible ni directa por la sociedad tan solo es imaginación<sup>35</sup>.

La *percepción* lograda por el público es la acción de cada individuo cuando selecciona y descifra los mensajes enviados de manera consciente o inconsciente por la entidad. Este proceso ayuda al sujeto a definir un concepto propio sobre la organización; dicha *percepción* no siempre conduce a la realidad ni a una imagen precisa de la organización, es más bien una idea provocada por las necesidades, deseos, valores y disposiciones del perceptor (Daft, 103).

---

<sup>35</sup> Tironi, Eugenio y Ascanio Cavallo. *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile, Editorial TAURUS, 2004. Pág. 93.



Según Josep María Colomer, la imagen: *“es una parcela exclusiva de los públicos, ya que su materia prima está compuesta, principalmente de las interpretaciones que estos desarrollan de las acciones y la actividad pública de una empresa”*.

La imagen institucional es consecuencia de una política de comunicación; esta principalmente transmite acciones y actividades que la institución realiza en dirección a su contexto. (La forma de trabajar, la rapidez de resolver situaciones de conflicto, la correcta prestación de sus servicios, etc.)

Para una institución es de vital importancia proyectar una imagen bien definida y que fácilmente ayude a identificar y reconocer a la institución positivamente. El estilo de lograr posicionar la imagen se basa en la comunicación con el entorno social y una esmerada atención en los servicios prestados. Siendo necesario comunicar el mensaje de una manera tal que todos entiendan quienes somos, que hacemos y como lo hacemos, para que se forjen en sus mentes la idea que la institución es la mejor. Estas acciones simples ayudan a posicionar la imagen, realidades que no son muy tomadas en cuenta por los organismos estatales, teniendo como consecuencia una desgastada opinión pública.

La imagen de una institución está plasmada en la mente de los públicos externos y nunca coincide de la misma manera entre ellos. Un mensaje es acogido y descifrado de tantas maneras como audiencias existan. La imagen se proyecta de acuerdo a la relación, vivencias, trayectoria y ambiente que se mantiene entre la organización y sus audiencias, siendo una respuesta de la comunicación externa que influye directamente en las actitudes de los públicos.



Al momento que el público externo se crea una imagen de la institución, esperará que la institución se comporte de acuerdo a esa imagen idealizada, si la imagen es desfavorable el público verá todo lo que hace o desarrolla la empresa de forma de negativa, aun cuando las acciones se encaminen con buenos propósitos. Para mantener y generar una imagen aceptada ante el público se necesita de varios esfuerzos y estrategias que hagan coincidir lo que se dice y lo que se hace. Esta tarea es ardua y requiere de mucho tiempo. Mientras que para destruir y manchar una imagen mantenida por años bastará con una sola acción negativa que afectará de forma inmediata y tendrá que pasar un gran lapso de tiempo antes de volverla a recuperar (Muriel, Rota, 306).

Una institución puede sobresalir en algunos temas mediante destrezas que la ayudan: puede presentar excelentes campañas publicitarias, lograr un posicionamiento de imagen ideal, mantener buenas relaciones con los medios brindando información a la hora que estos los soliciten; todo esto no es suficiente si al momento de prestar sus servicios a los usuarios se contradicen los resultados y no coinciden con la imagen proyectada. Es importante lo que la gente ve. No todo lo que sucede en la institución depende de los directivos, sino también del equipo de trabajo que es responsable en el cumplimiento de las metas (Vergne, 2007). Los componentes esenciales que generan comunicación en el caso de las organizaciones son dos: *la imagen física y la imagen conceptual*<sup>36</sup>

---

36 Vergne, Sergio. *Modulo docente: Comunicación Estratégica*. Universidad de Cuenca, 2007. Pág. 20, 21, 22.



### **2.3.1 LA IMAGEN FÍSICA**

Se refiere a todos los aspectos que tienen que ver con lo externo de la organización que también es imagen y que son percibidas de manera inmediata: el local de funcionamiento, la adecuación de sus distintos departamentos, su presentación, y la forma de atención al cliente por parte de todos los integrantes de la institución. Sin dejar de lado detalles como: el logo, los gráficos, papelería, uniformes, carteles y símbolos propios que dan significado a la organización.

### **2.3.2 LA IMAGEN CONCEPTUAL**

Es la percepción alcanzada por el público, a través de los hechos y acciones que transmite la institución. Es la parte intangible que se puede medir mediante la opinión de los usuarios resultando lo más difícil de cambiar.

La imagen conceptual depende de la manera de funcionar de la organización, su modo de interactuar con la comunidad, la rapidez de respuesta en brindar soluciones viables a problemas que impiden el buen funcionamiento de la institución. La parte primordial para obtener una imagen conceptual obedece a la calidad de servicio que se presta a los usuarios.

La imagen de las organizaciones es consecuencia de la identidad, es vano intentar generar imagen sin una identidad. La organización dejará de lado la posibilidad de sentirse dueña y en capacidad de manejar por completo la imagen, porque nunca esta es apreciada por el público con las mismas cualidades que se quiere proyectar.



La imagen se encuentra en constante cambio, por tanto gestionarla requiere de dos aspectos (Vergne, 2007):

- Las circunstancias que rodean a las audiencias hacia las que se dirige la comunicación, y
- La congruencia entre imagen e identidad. Nunca hay que olvidar que está última es el soporte final de toda imagen, que su evolución es lenta y que su naturaleza es frágil.

Una comunicación eficaz es la que más acerca la imagen deseada a la realidad, entre lo que la organización proyecta y lo que las audiencias decodifican<sup>37</sup>. El espacio público está sobrecargado de mensajes, que tienen como canal preferencial al escenario de los medios de comunicación. Se impone entonces analizar detalladamente las estrategias que habrá que implementar para captar la atención de los públicos y de la gente que tiene hábitos de consumo de esos medios.

Diferenciarse consiste en establecer una serie de diferencias con sentido, para distinguir la oferta de servicio de una institución respecto de otras que la circundan.

El posicionamiento, consiste en realizar una clara exposición sobre la naturaleza de la organización de manera que ocupe un lugar claro y apreciable en los públicos que le interesa. Para diferenciarse y posicionarse adecuadamente hay

---

<sup>37</sup> Putman, Linda. *Comunicación Empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona. Editorial Gestión 2000, 2002. Pág. 122.



que aplicar estrategias bien elaboradas, que tengan claridad y precisión sobre la misión institucional y sus objetivos. Posicionarse claramente ante la opinión pública permitirá que la institución sea tomada como referente ante temas que la involucran y relacionan con la problemática del propio sector. La institución podrá aparecer en el escenario de los medios como un interlocutor válido. El fortalecimiento de la imagen institucional, la capacidad de ser reconocida como interlocutor válido, otorga por sí mismo legitimidad. Pero requiere también de la coherencia entre los discursos y las prácticas institucionales (Putman, 124).

### 2.3.3 CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN PÚBLICA

La imagen que construye el público de una organización se origina en la interacción entre percepción y experiencia. Joan Costa explica esta interacción mediante dos sistemas: *el sistema de la acción productiva y el sistema de acción comunicativa*.

**El sistema de acción productiva.-** Es un sistema de realidades concretas y objetivas visibles por los públicos en el contacto directo con la organización, con sus empleados, con los servicios y los productos; todos estos son elementos de la experiencia adquirida por los clientes.

**El sistema de acción comunicativa.-** Es un sistema simbólico, que se transmite por medio de representaciones, imágenes, formas, signos y sonidos. Se pueden incluir en este sistema las palabras, las informaciones escritas, las fotografías, marcas, mensajes visuales y audiovisuales (Tironi, Cavallo, 93).





## 2.4 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es la imagen que tienen los públicos de una organización como consecuencia del procedimiento de toda la información relativa a la misma. Es la idea general que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.

Las organizaciones vigentes conciben a la imagen corporativa desde una perspectiva diferente. Buscan identificarse como grupos integrantes de una sociedad y no ser vistas solamente como entidades con fines de lucro.

La imagen corporativa se compone de tres aspectos básicos: *identidad corporativa*, *comunicación corporativa* y *realidad corporativa* (Capriotti, 29).

**Identidad corporativa:** es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás. En las organizaciones la identidad está planteada en su *misión*, *visión* y *objetivos*.

Breves nociones de cada término:

- **Misión:** Se puede definir como la guía establecida, los principios y los mecanismos que se utilizarán para cumplir con los objetivos.

Ejemplo: Mediante estrategias de crecimiento del talento humano, técnico y organizacional, crecer sostenidamente para el bien de todos los implicados en la organización...

- **Visión:** Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la organización. Trazamos a donde se quiere llegar.

AUTORES: KLÉBER FAVIÁN ORELLANA  
TANNYA VERÓNICA PILLCO



Ejemplo: Ser la institución de Registro Civil más grande y eficiente del país en el año 2012...

"Una Visión de futuro sin acción es simplemente un sueño. Acción sin Visión de futuro carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo".  
Joel A. Barker.

- **Objetivos:** Son las metas individuales que se fijan para el desarrollo de la empresa (Según la organización pueden ser de largo, mediano y corto plazo), deben ser medibles y tener un plazo de cumplimiento.

La misión, visión y los objetivos institucionales son la base del plan estratégico, se puede afirmar que las organizaciones más exitosas, son las que definen más adecuadamente su visión, misión y objetivos, cuando se determinan claramente las políticas de la entidad y se mantienen los valores fundamentales, generalmente las instituciones son más exitosas.

Las organizaciones verdaderamente grandiosas entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe estar abierto al cambio, entre lo que es estrictamente fijo y lo que no lo es<sup>38</sup>.

**Comunicación corporativa:** es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación y por medio de su conducta diaria.

---

<sup>38</sup> Gestipolis.com. Cuál es el impacto que tienen la misión, la visión y los objetivos en el comportamiento organizacional 2001. Acceso: 19 abril 2010.  
<http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/16/miviob.htm>.



**Realidad corporativa:** es la estructura física de la organización: las oficinas, las fábricas, los empleados, los productos, los uniformes del personal, el material publicitario y todo lo tangible vinculado a la propiedad de la entidad.

### **Análisis del concepto de imagen corporativa**

Se puede establecer una diferencia entre *la estructura* de la imagen y el *proceso de formación de la imagen*<sup>39</sup>.

La estructura de la imagen corporativa puede ser estudiada en dos partes: 1) *la estructura mental de la organización* (conjunto de rasgos que se otorgan a la empresa resultado del proceso de adquisición de conocimientos acerca de la organización) y, 2) *la estructura mental que se forman los públicos* (es en los sujetos donde se forma la imagen dependiendo de los roles que desempeñan en relación con la organización).

El proceso de formación de la imagen corporativa se subdivide en dos partes: 1) *el resultado del procesamiento* (el proceso interno de consumo de información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la empresa) y, 2) *la información relativa a la empresa* (es todo el conjunto de mensajes que reciben los públicos a cerca de la organización)

*“La sumatoria de hechos construye la imagen. La cultura organizacional, forma de trabajar, los mecanismos de resolución de situaciones conflictivas son aspectos acumulativos que exponen su identidad y establecen un código de referencia propio, diferenciando de otras organizaciones”* (Sergio Vergne).

---

<sup>39</sup> Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Editorial Ariel, S.A.1999. Pág. 28.



# **CAPÍTULO 3**

## **DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**



## DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

### 3.1 ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

*Diagnóstico* es un término griego que significa: *distinguir, discernir y conocer* (Prieto, 39). La Real Academia de la Lengua Española define al diagnóstico como: “El arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos<sup>40</sup>.”

El diagnóstico institucional aparece en las organizaciones desde inicios del siglo XX. Las empresas que producían mercancías fueron las que comenzaron a utilizar el diagnóstico con mayor frecuencia para identificar problemas que impedían su funcionamiento; existían pocas organizaciones gubernamentales que aplicaban el diagnóstico en su estructura. En la actualidad el diagnóstico institucional es aplicado en la mayoría de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios o elaboración de productos que desean resolver situaciones de crisis.

La importancia de diagnosticar el flujo de comunicación en una entidad, radica en identificar cuál es la enfermedad o problema que está afectando a su funcionamiento, entonces se puede proceder a diseñar un plan integral de comunicación adecuado que resuelva, en forma acertada, las situaciones problemáticas detectadas.

---

<sup>40</sup> Ayala Vázquez, Dolores. “Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas empresas de bahías de huatulco, oax”. 2007. Acceso: 24 de febrero de 2010.  
[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_3ayala.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf)



Cuando se procura implementar un programa de comunicación organizacional, colocando letreros informativos en puntos estratégicos, elaborando folletos y revistas internas para los empleados etc., es como un doctor que antes de identificar por completo la enfermedad de su paciente le recomienda antigripales y aspirinas con el fin de que mejore su salud (Ayala, 2007).

### 3.2 DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

“El diagnóstico es una estrategia de producción de conocimientos acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consiente de modificar esa realidad, es el paso previo a la proyección de alternativas y cursos de acción que permitan modificar esa realidad en un sentido deseado (Bruno, 2007)”.

El diagnóstico facilita el reconocimiento de la situación actual de la comunicación en una institución. Da la posibilidad de ubicar los principales problemas, aclarar las causas de fondo y ofrecer alternativas de acción para intentar resolverlos. Busca que sus integrantes participen en la planificación con el fin de modificar la realidad y adaptar esta a la necesidad del grupo. Aunque cabe mencionar que un diagnóstico no es la solución a todos los problemas de la organización.

Un diagnóstico de comunicación presenta las siguientes características: es un proceso de *adquisición de conocimiento de forma organizada*, a partir de hechos relevantes *identifica los problemas*, los resultados de un diagnóstico *adquieren su*



valor dependiendo del cumplimiento de los objetivos, su meta es solucionar los aspectos negativos y fortalecer los aspectos positivos de la institución<sup>41</sup>.

La comunicación comprende los distintos tipos de comportamiento personal y colectivo, en otras palabras, expresa la cultura de los individuos. En este sentido, para realizar un diagnóstico hay que tomar en cuenta la *cultura* e intereses particulares como parte clave en la producción de conocimientos, es decir, la relación que mantienen los integrantes de determinado grupo estará guiada por fines y motivaciones personales y por las exigencias institucionales.

En el intento de conocer el estado del flujo de comunicación mediante el diagnóstico, es imprescindible tener cuidado al identificar las causas para no confundir los resultados. Al señalar razones equivocadas y problemas superficiales nos encontraremos muy lejos de ofrecer una solución adecuada. La persona o el grupo de personas interesadas en realizar un diagnóstico tendrán que dedicar un tiempo significativo para analizar el comportamiento y las relaciones de los sujetos en cuestión. No se puede sacar conclusiones a simple vista. Habrá primero que conocer las verdaderas causas del problema desde una *perspectiva histórica* (origen, evolución y situación actual). Además, se presentarán dificultades al enfrentar situaciones complicadas porque la opinión general de las personas que se encuentran en el contexto a menudo no es transparente, tienden a ocultar información que puede ser válida en los resultados

---

<sup>41</sup> Bruno, Daniela. “Diagnóstico de la comunicación”, 2007. Acceso: 25 de febrero 2010. <http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>



del diagnóstico<sup>42</sup>. Otros problemas que se presentan en la entidad son la desorganización y la improvisación al instante de aplicar un diagnóstico.

### 3.3 TIPOS DE DIAGNÓSTICO

Daniel Prieto Castillo en su manual de diagnóstico de comunicación hace referencia a dos tipos de diagnóstico aplicables en las instituciones: *diagnósticos pasivos* y *diagnósticos participativos*.

**Diagnósticos Pasivos.-** son aquellos estudios que se realizan dentro de las instituciones, en donde los involucrados colaboran únicamente con los datos mediante la aplicación de cuestionarios o entrevistas. En la mayoría de ocasiones no se les explica el para qué se les pide determinada información y otras veces se les miente sobre el objetivo de las preguntas.

En esta clasificación al diagnóstico pasivo se lo considera como *autoritario* porque concentra el poder en aquellos que realizan las preguntas. Este tipo de diagnóstico limita la participación del grupo en la toma de decisión.

**Diagnósticos Participativos.-** En este modelo se comunica a cada miembro la necesidad de realizar un diagnóstico. Se dan a conocer los objetivos con el fin de alcanzar confianza en la gente y conteste las preguntas concernientes al diagnóstico con seguridad. También es aquí donde cada integrante tiene la oportunidad de seleccionar el problema a tratar y puede aportar con ideas valiosas para la solución del problema en cuestión. Los datos obtenidos

---

<sup>42</sup> Prieto Castillo, Daniel. *Diagnóstico de comunicación: manuales diagnóstico*. CIESPAL. Quito, editorial Belén. 1985. Pág. 39, 246.





mediante la participación van a ser mucho más transparentes por el simple hecho que la gente se siente parte importante de la solución. Lo trascendental de este modelo de diagnóstico es la *democracia* porque requiere la colaboración de un mayor número de personas en la toma de decisiones. Esta modalidad de diagnóstico busca terminar con la falta de comunicación (Prieto, 57).

Se presentan dos opciones para realizar un **diagnóstico participativo**:

1. La organización encarga a un grupo que realice el diagnóstico y el resto queda de acuerdo en ofrecer el apoyo.
2. Todos los integrantes de la organización participan directamente en el diagnóstico.

### 3.4 DIMENSIONES A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para realizar el diagnóstico se deben analizar los siguientes aspectos de la institución: *Su estructura, el sistema político, la tecnología, las relaciones, la historia y la cultura institucional*<sup>43</sup>.

#### Estructura

Es el conjunto de roles y funciones que se han establecido en la institución. Así como las relaciones que se establecen en el cumplimiento de las tareas. Estudiar la estructura implica conocer cómo se da la división de tareas, responsabilidades y la dirección de la organización. Una estructura organizada se encuentra reflejada en los estatutos y el organigrama de cada institución.

---

<sup>43</sup> Vergne, Sergio. *Modulo docente: Comunicación Estratégica*. Universidad de Cuenca, 2007.



## **Sistema político**

En el sistema político de las instituciones es necesario tener en cuenta el régimen de *autoridad* y de *representación*.

- a) Autoridad: comprende la administración, distribución de funciones, responsabilidades y la coordinación de la acción institucional.
- b) Representación: el sistema de representación se conforma a través de grupos o personas que se manifiestan *en nombre* de la institución.

## **Tecnología**

Es todo tipo de conocimiento utilizado en las organizaciones, entendiendo por conocimiento a las herramientas y máquinas que se utilicen así como a los aprendizajes y experiencias que se adquieran y usen en la organización.

## **Las relaciones**

Aquí se analizan las relaciones que ligan a los miembros de la organización entre sí. En las organizaciones por lo general se presentan conflictos interpersonales cuando los objetivos institucionales y la forma de participación no están claros. Estos conflictos pueden incidir en el rendimiento de la organización.

## **Historia de la institución**

Es imposible comprender lo que ocurre en la entidad si no conocemos la historia de la organización. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas y se determinan símbolos que son asimilados por sus miembros y usuarios.



Para la reconstrucción de la historia de la institución se debe tener en cuenta su origen, los cambios más significativos que pueden ser positivos o negativos, las dificultades, las tradiciones, mitos y leyendas.

### **Cultura institucional**

Son los modos de pensar, creer y hacer cosas en la organización.

*“El diagnóstico ayuda a obtener una visión de la situación inicial de una institución y desde ese punto se establece una trayectoria con dirección a una nueva situación u objetivo deseado (Ayala, 2007)”.*

### **3.5 PASOS DEL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

En el modulo docente presentado por Sergio Vergne se encuentra los siguientes pasos para ejecutar el diagnóstico en las instituciones.

1. Identificación y caracterización de las personas involucradas.
2. Actualización de datos del contexto.
3. Definición de estrategias de comunicación.

#### **Identificación y caracterización de las personas involucradas.**

- a) Detectar a la persona o el grupo de personas que son relevantes al realizar la investigación sobre el problema seleccionado. Estas personas se convierten en sujetos portadores de datos para la investigación.
- b) Caracterizar a esa persona o grupo de personas de acuerdo a ciertos aspectos de la comunicación tales como: **espacios físicos, modos de operar, saberes, intereses y necesidades** (Vergne, 2007).



*Espacios físicos:* son los lugares donde se encuentra la población para conversar sobre el problema.

*Modos de operar:* son las formas, los códigos más usuales, las redes de interacción más habituales.

*Saberes:* son la visión del tema o problema en cuestión, las conceptualizaciones o representaciones más comunes, a si como las destrezas y comportamientos más significativos.

*Intereses y necesidades:* es la relación entre el problema y su resolución con los intereses específicos de la población.

### **Actualización de datos del contexto**

- a) Aspectos sociales: cantidad y distribución de la población afectada por el problema.
- b) Aspectos económicos: situación económica de la institución. Condiciones de trabajo de los empleados. Sistemas de fijación de precios, política económica global.
- c) Aspectos tecnológicos: Tipo de tecnología y capacitación requerida. Estado de desarrollo de la tecnología vinculada al tema o problema que nos ocupa.

### **Definición de la estrategia de comunicación**

- a) Crear mecanismos de participación crecientes de la población para modificar su grado actual de conocimiento y mejorar su actitud con respecto al tema o problema.



- b) Formular un plan operativo centrado en las relaciones entre las personas que integran esa población predeterminada. Incluir acá la planificación de las acciones de comunicación para cada uno de los aspectos del tema o problema.

### 3.6 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

La organización está constituida por números integrantes y cada uno de ellos emite mensajes en la ejecución de su trabajo y la interacción entre sus compañeros. A partir de esto, la comunicación en la institución es el resultado de una infinita cantidad de mensajes difíciles de controlar, por esta razón, la función de la dirección es buscar las estrategias pertinentes para que todos los mensajes emitidos sean *coherentes y homogéneos*. Es preferible mantener una estrategia durante un tiempo prolongado (entre uno a tres años) debido a que el cumplimiento de los objetivos es a largo plazo (Ferré, 20).

En el estudio de las estrategias de comunicación aparecen dos partes involucradas *el emisor y el receptor*. En primera instancia el *emisor* (la dirección) tendrá la tarea de diseñar cuidadosamente el mensaje dependiendo de lo que quiera lograr (objetivos), codificará el mensaje en forma sencilla de acuerdo al público que persigue. En una segunda parte se dispondrá a concretar los mensajes en estrategias creativas fundamentadas con las teorías de comunicación. Así una estrategia de comunicación se basará en algunos aspectos importantes: *originalidad*, *empatía* (de aceptación en el público), *agresividad* (que cause impacto), *creatividad*, *garantía* (seguridad en los objetivos y evitar la



desorientación en su desarrollo), *símbolos* (guías e instrumentos que ayuden a recordar las estrategias), *convicción* (mantener la coherencia con la misión de la organización), *unicidad* (dedicarse a una sola estrategia a la vez)<sup>44</sup>.

Las estrategias de comunicación de una organización son los medios utilizados para conseguir las metas, las instituciones tienen un fin en el desempeño de sus funciones, esto indica, que es preciso hacer coincidir las estrategias con la misión y visión de la entidad<sup>45</sup>.

La implementación de las estrategias es tarea de la alta dirección (Robbins, 248). Diversos son los fines que persiguen las estrategias, por ejemplo, se podría agilizar los procesos, integrar al grupo de trabajo, optimizar el ambiente de labores, mejorar la atención al cliente, innovar los servicios, estar preparados para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que nos presenta el entorno, superar situaciones de crisis, etc. Hoy en día nos encontramos en un mundo complejo que enfrenta una situación de cambio continuo a pasos agigantados, la rapidez de respuesta al cambio es la capacidad de adaptar las estrategias para obtener resultados<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Ferré, José María y Jordi Ferré. *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad: cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid. Editorial Díaz de Santos, S.A. 1996. Pág. 24.

<sup>45</sup> Kaplan, Robert y David Norton. *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos pasivos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. Editorial gestión 2000. 2004. Pág. 61.

<sup>46</sup> Charles, Hill y Gareth Jones. *Administración estratégica: un enfoque integrado*, sexta edición. México. Editorial McGraw Hill. 2005. Pág. 19.



### 3.6.1 ANTECEDENTES CONCEPTUALES DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para definir a la estrategia de comunicación, Francisco Garrido plantea tres perspectivas pertinentes para este estudio: *perspectiva general*, *perspectiva clásica* y *perspectiva integrada*<sup>47</sup>.

#### Perspectiva general

Los autores Fernández y Dahnke señalan que la estrategia de comunicación consiste en *reforzar e intensificar las actitudes y conductas* ya presentes en los objetivos comunicacionales de la institución. Esta perspectiva pone énfasis en la organización y en el esfuerzo colectivo. Por otra parte, Lerbinger señala que un profesional de la comunicación organizacional debe preparar un *plan maestro* que identifique y describa los elementos esenciales de la situación de comunicación. Johnsson da importancia a la estrategia como *material de trabajo* de la comunicación. Tompkins expresa su convicción en las decisiones a largo plazo, agregando que la estrategia da paso al modo de proceder de cada entidad.

Desde el planteamiento de los autores citados en la perspectiva general, la estrategia de comunicación sería: el plan maestro en el cual están involucrados de forma organizada todos los integrantes de la institución, siendo la estrategia una herramienta de trabajo para mejorar la comunicación; se obtiene como

---

<sup>47</sup> Garrido, Francisco. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona. Editorial Gestión 2000. 2004. Pág. 90.



resultado un esfuerzo colectivo para el cumplimiento de los objetivos que serán a largo plazo.

### **Perspectiva clásica**

Aquí encontramos a Bernays quien señala que las estrategias de comunicación son las *líneas de acción* mediante las cuales se dirige el trabajo, además, las organizaciones deben estructurar su toma de decisiones en las comunicaciones internas y externas. En este grupo también encontramos a Pascale Weil quien señala que la estrategia de comunicación es ante todo la elección de una *tarjeta de visita* de la empresa.

Haciendo referencia a los autores Bernays y Weil la estrategia de comunicación es considerada como el camino a seguir en la conducta de la entidad. A partir de cada estrategia planteada se busca definir la personalidad de la organización con el fin concreto de posicionarse ante la sociedad; cada estrategia presenta un modo de proceder al que van a obedecer todos los integrantes y hace común a todos los miembros ante la mirada de los públicos externos.

### **Perspectiva integrada**

Joan Costa señala que las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los *grandes vectores*. Indica que la estrategia asume el papel de *fuerza* que provoca la unión y proyección de la organización, la estrategia va a estar relacionada con todos los procesos y proyectos de acuerdo a las necesidades. Hallet señala que la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido a *largo plazo*, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles, es





decir, cuando se cumple con los objetivos y estos tienen continuidad sin mayor esfuerzo. Sanz propone que la estrategia de comunicación será *un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción* que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de los objetivos preestablecidos (Garrido, 92).

### 3.7 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Las estrategias de comunicación son una: “Serie de modos y actividades comunicativas que realizan las instituciones sobre ciertos públicos elegidos y concretos, con unos mensajes que deben expresar por una parte los intereses y objetivos de la organización y por otra parte las necesidades e intereses del público meta al que se dirige (Arauca, 2004)”.

Las estrategias de comunicación son el *motor de cambios* utilizadas por los directivos que buscan optimizar la comunicación institucional. Las estrategias de comunicación presentan las siguientes cuestiones: pondrán su máxima atención en el receptor de tal modo que sean efectivas y lleguen hacia el público específico deseado. Harán coherentes e integradas las decisiones de la organización, en búsqueda de soluciones de comunicación haciendo coincidir sus acciones con sus fines. Definirán objetivos, responsabilidades y plazos para agilizar los procesos. Normativizarán acciones tácticas y campañas, en búsqueda del logro de objetivos de largo plazo así evitar confusiones. Buscarán optimizar recursos con la participación de todos los involucrados y tenderán hacia el logro de utilidades



siendo beneficiosas para la organización. Se sustentarán en la creatividad e innovación para causar impacto y persuadir al receptor<sup>48</sup>.

### 3.8 COMPONENTES PARA CREAR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Se considera cuatro elementos en la creación de las estrategias de comunicación:

1) son esencialmente una directriz teórica, 2) tienen carácter normativo y unificador, 3) inducen al pensamiento de largo plazo, 4) definen responsabilidades y propósitos a todo nivel, generan procesos de interacción y aprendizaje de todos sus componentes, y unifican recursos con relación a objetivos (Garrido, 87).

#### 1) La estrategia de comunicación es una directriz teórica con un referente práctico

Al trazar las estrategias plasmamos cada uno de sus pasos a nivel teórico de forma idealiza, dejando un espacio entre la teoría y la puesta en marcha. Va a depender bastante de la capacidad, compromiso y conocimiento que tengan sus impulsores para cristalizar las acciones. Para evaluar la certeza de las estrategias manejadas durante cierto tiempo en la comunicación será conveniente medir la diferencia entre lo propuesto y los cambios logrados en la organización.

#### 2) La estrategia de comunicación tiene carácter *normativo y unificador*

Las estrategias de comunicación se caracterizan por no dar paso a confusiones en su implementación. Las partes que conforman la estructura de las estrategias estarán impregnadas y definidas mediante *normas* para evitar equivocadas

---

<sup>48</sup> Garrido, Francisco. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona. Editorial Gestión 2000. 2004. Pág. 95.



interpretaciones y todos sigan las mismas reglas hacia la solución. El elemento *unificador* se refleja en la filosofía de la organización y su conducta en el alcance de los objetivos a largo plazo. Es imprescindible la coherencia entre lo que se dice y hace.

### **3) La estrategia de comunicación es un inductor del pensamiento de *largo plazo* expresado en la imagen**

Las estrategias establecen relaciones de comunicación e interacción entre la organización y la sociedad, es el provecho en la obtención de los intereses que persiguen las dos partes. Las relaciones que mantiene la organización con el público van a afectar directamente en la imagen institucional. Aquí es donde cada persona saca conclusiones sobre la entidad y adquiere un modo propio de pensar; de la eficacia o fracaso de las estrategias va a depender la aceptación o rechazo de la organización ante la mirada pública. Alcanzar la aceptación positiva en el pensamiento de la gente tomará tiempo y constancia hasta llegar a la credibilidad; pero lo contrario sucede con la imagen negativa, su impacto es inmediato y su efecto perdurará a través del tiempo.

### **4) La estrategia de comunicación definirá responsabilidades y propósitos a todo nivel**

Las estrategias no son abstractas. Cuando nos referimos a un modelo a seguir para llegar al cambio deseado, estamos hablando de hechos realizables y concretos. En la elaboración de las estrategias no es el líder el único responsable; son todos los que integran la organización los impulsores de las estrategias. No



faltarán los que no están de acuerdo ni se sientan parte del proyecto, unos por desconocimiento y otros por eludir responsabilidades. Hay que tener cuidado en dar continuidad a las estrategias, al inicio hay predisposición para la ejecución de las estrategias y en un corto tiempo se vuelve a la rutina anterior sin un seguimiento y evaluación de las estrategias. Por todo esto, es imprescindible que se delegue responsabilidades a cada miembro del equipo de trabajo sin importar su jerarquía. En definitiva la creación de las estrategias de comunicación es la oportunidad para involucrar y hacer participar a todos los que componen la organización, siendo un aporte y una creación en grupo. Cualquier plan de comunicación exige una determinada estrategia de comunicación.

### 3.9 MEDIOS PARA DIFUNDIR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Existen muchos medios para comunicar las estrategias a los empleados. Algunos de los componentes son los siguientes:

**Reuniones trimestrales.-** Inicialmente, los ejecutivos utilizan sus reuniones para introducir el concepto de estrategia. A medida que se establece el concepto, utilizan reuniones trimestrales para poner al día a la organización de la actuación reciente, y para realizar sesiones de preguntas y respuestas sobre el futuro.

**Folleto.-** Documento de una página que describe los objetivos estratégicos y como se van a medir los resultados.

**Hojas informativas mensuales.-** Las hojas informativas definen y describen el conjunto de estrategias. De esta manera, proporcionan informes



periódicos de los indicadores, además de historias de iniciativas de empleados que llevaron a mejorar los resultados de la organización.

**Programas de aprendizaje.-** Incorporando el conjunto de estrategias en todos los programas de aprendizaje, se refuerza el mensaje como nueva manera de hacer las cosas.

**Intranet de la empresa.-** se incorporan un lugar específico en donde se describe las estrategias y explicaciones de los objetivos.

## CAPÍTULO 4



# SITUACIÓN ACTUAL DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

## SITUACIÓN ACTUAL DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY



### 4. 1 RESEÑA HISTÓRICA

Si hacemos referencia a la historia del registro y la dotación de identidad a las personas en el Ecuador, los párrocos respectivos eran quienes otorgaban mediante el bautismo identidad a los ciudadanos. La *partida de bautismo* era la que acreditaba el lugar y fecha de nacimiento, nombres de padres y padrinos, legitimidad paterna y dicho documento otorgaba los derechos civiles.

Se dieron casos en los que por razones políticas e ideologías mantenidas por los padres y parientes del niño, se le negaba el bautismo. Cometiéndose un sinnúmero de abusos por parte de los religiosos. Con el fin de evitar esto, en el gobierno de Eloy Alfaro se estableció el Registro Civil del Ecuador, mediante Ley que se promulgó el 21 de octubre de 1900.



El Registro Civil inició sus funciones solo en capitales de provincia, en condiciones de total abandono. En Cuenca, la realidad de este departamento de la Administración Pública fue la misma. Primero funcionó en un espacio de la Gobernación; luego pasó a ocupar locales improvisados e inadecuados. En este caso, era *El Jefe Político* quien tenía entre sus actividades marginales la de *Jefe de Registro Civil* y la potestad de otorgar identidad.

La desorganización, la mala ubicación, los locales inadecuados y otros factores provocaban deficiencias en el servicio que dejaban mucho que desear, convirtiéndose en una situación desagradable para los ciudadanos, que debían asistir al local desde la noche anterior y dormir a la intemperie, para alcanzar un turno y poder ser atendidos a la tarde del día siguiente.

El Registro Civil tenía muchos problemas que se acumulaban, no solo por la insatisfacción de los usuarios, sino también de las personas que laboraban allí, quienes tomaban medidas de hecho para solucionar problemas. Tales acciones no eran las idóneas. Ejemplo: suspensión de actividades, exigencias en alza de sueldos, demora en los procesos, etc.

Así lo publicó diario El Mercurio, el miércoles 16 de junio de 1999, destacando las siguientes razones: la falta de información en el proceso de cambio del Registro Civil, el temor que se llegue a privatizar la institución, salarios bajos, los empleados pedían la fijación de precios por los servicios a fin de mejorar no solo los sueldos sino también la atención al usuario. Con esto se podría adquirir tecnología. La realidad de esta entidad pública y su mal servicio proyectaban una imagen pésima, ante la opinión pública.





Con el transcurso del tiempo, debido a la preocupación por parte de los habitantes y autoridades de la ciudad, se generó un cambio que se inició con la adquisición del local, dotación de tecnología y agilidad en los servicios. Un aporte valioso fue la dirección de Lic. Rubén Darío Tapia para llevar a la institución hasta uno de los mejores puestos<sup>49</sup>.

Diario El Mercurio en su editorial del jueves 22 de agosto de 2002 dejó constancia de lo más arriba dicho: *“en los últimos meses, con gran satisfacción hemos sido testigos los ciudadanos de Cuenca de fundamentales cambios en este organismo. Casas vetustas y estrechas, montañas asfixiantes de papeles, máquinas de escribir dignas de museos, personal que atendía al público con cara de vinagre, colas gigantescas y demoras que Job difícilmente hubiera soportado son parte de una historia muy cercana que esperamos no retorne”. (Sic)*

Un lapso después, Diario El Mercurio en su editorial del viernes 30 de julio de 2004 expresó lo siguiente: *“El Registro Civil del Azuay es sin lugar a dudas una de las contadas dependencias Estatales que ha mejorado sustancialmente durante los últimos años. De casi una pocilga que eran las oficinas antiguas ha pasado a ser un lugar que tiene dignidad. Los servicios que brinda no se comparan en agilidad y calidad con lo que ocurría en años anteriores”. (Sic)*

Con ya ciento diez años el Registro Civil, es sin duda alguna, la institución que cuida la identidad nacional y así mismo es parte de la historia de nuestro pueblo.

---

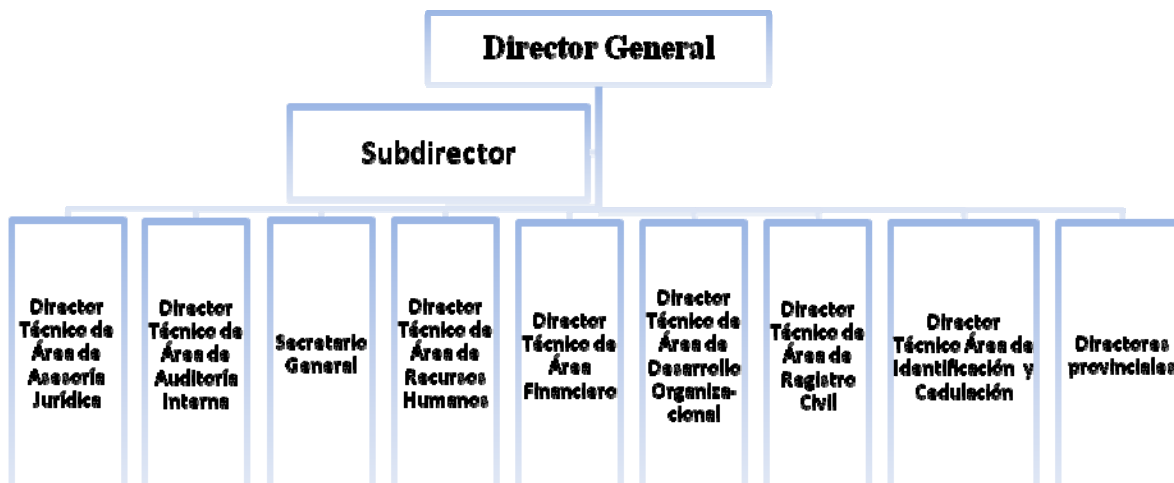
<sup>49</sup> REGISTRO CIVIL DEL AZUAY: **Revista de la Jefatura Provincial del Registro Civil de La Provincia del Azuay**, Impresión Gráficas Hernández, Cuenca – Ecuador, 2002.



## 4.2 SERVICIOS DEL REGISTRO CIVIL

- ❖ Inscripción de nacimiento
- ❖ Inscripción de defunción
- ❖ Partida de nacimiento computarizada
- ❖ Partida de nacimiento íntegra
- ❖ Partidas íntegras de matrimonio y defunción
- ❖ Matrimonio a domicilio
- ❖ Matrimonio en el Registro Civil
- ❖ Cedulación por primera vez
- ❖ Renovación de cedula
- ❖ Actas de reconocimiento de un hijo
- ❖ Adopciones
- ❖ Inscripción de sentencias
- ❖ Copia certificada de tarjeta índice o dactilar
- ❖ Datos de afiliación
- ❖ Inscripción de matrimonios
- ❖ Reconocimiento de nacionalidad para los nacidos en el extranjero
- ❖ Resoluciones administrativas
- ❖ Documentos con solicitud
- ❖ Inscripción de sentencia de muerte presunta
- ❖ Otros servicios

#### 4.3 ESTRUCTURA DEL REGISTRO CIVIL DEL ECUADOR



Fuente: Registro Civil del Ecuador  
Elaboración: Autores de la tesis.

#### Organigrama de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulação

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulação está representada administrativamente por el Director General quien tiene competencia nacional, le corresponde organizar, ejecutar, vigilar y, en general, administrar todos los asuntos concernientes a la Dirección de Registro Civil, así como las demás atribuciones y deberes señalados en la ley. Es de libre nombramiento y remoción del Ministerio de Gobierno<sup>50</sup>.

<sup>50</sup> Leyes Generales: Ley de registro civil identificación y cedulação. Decreto Supremo No.278 Capítulo I: De la dirección general de registro civil, identificación y cedulação. Acceso: 19 Abril 2010. <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/404/404/paginas/pagina2.html>.

#### 4.3.1 ORGANIGRAMA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY



Fuente: Registro Civil del Azuay

Elaboración: Autores de la tesis.

#### 4.4 LEY DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Decreto Supremo No.278

El Consejo Supremo de Gobierno

Considerando:

Que es indispensable armonizar la actual Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación con las innovaciones que se han introducido en el Derecho Civil que rige en la República;

Que es necesario proporcionar mayores facilidades para que se cumplan con acierto las finalidades que en beneficio del Ecuador persigue el Estado a través de las Instituciones de Registro Civil, de la Identificación y de la Cedulación; Que para este efecto, la Comisión de Legislación, en cumplimiento de los objetivos para que fuera creada, ha elaborado el correspondiente proyecto; y, en uso de las



atribuciones de que se halla investido. Expide la Ley de Registro Civil, Identificación y Cedulación<sup>51</sup>.

#### 4.4.1 ORGANISMOS DEL REGISTRO CIVIL

La Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación funcionará con el personal determinado en el Presupuesto General del Estado. El personal será nombrado y removido por el Director General, con sujeción a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

#### 4.4.2 DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO CIVIL

Art. 5.- **Sede y funciones.**- El Departamento de Registro Civil funcionará en la Capital de la República. En su archivo se conservarán los duplicados de las inscripciones realizadas en todas las oficinas de Registro Civil, Identificación y Cedulación del país, y las efectuadas por los agentes diplomáticos o consulares del Ecuador, así como por los capitanes de naves o aeronaves ecuatorianas, en los casos en que ejerzan funciones de registro civil.

Art. 6.- **Registros especiales.**- El Departamento de Registro Civil llevará los siguientes registros especiales:

- 1) De naturalización, en el cual se inscribirán las cartas de naturalización expedidas por el Presidente de la República;

---

<sup>51</sup> Ley de Registro Civil Identificación y Cedulación. Leyes generales. Decreto Supremo No.278 <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/404/404/paginas/pagina1.html>. Acceso: 13 abril 2010



2) De reconocimiento de la nacionalidad ecuatoriana resuelto por el Ministerio de Relaciones Exteriores; y,

3) De pérdida o recuperación de la nacionalidad ecuatoriana. Una vez inscrita la pérdida o recuperación de la nacionalidad, el Departamento de Registro Civil procederá a subinscribirla en la correspondiente inscripción de nacimiento o, si fuere del caso, en la de naturalización, y, además, remitirá una copia de la misma al Jefe de Registro Civil, Identificación y Cedulación de la oficina en donde repose la inscripción original, para la consiguiente subinscripción, y otra al Departamento de Cedulación, para los efectos de ley.

Art. 7.- **Microfilms.-** Corresponde al Departamento de Registro Civil microfilmear los registros que reposan en su archivo, de conformidad con el reglamento respectivo. Las inscripciones microfilmadas tendrán el mismo valor legal que sus originales.

Art. 8.- **Incineración de registros.-** Microfilmados los registros conforme lo dispone el artículo precedente, el Departamento de Registro Civil procederá a incinerar dichos registros, previo cumplimiento de las formalidades establecidas en el reglamento de microfilmación. No serán incinerados aquellos registros que, a juicio del Director General o por decisión de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, tengan valor histórico, los que, para su conservación, serán remitidos al Archivo Nacional de Historia.



#### 4.4.3 DEL DEPARTAMENTO DE CEDULACIÓN

Art. 9.- **Sede y funciones.**- El Departamento de Cedulación funcionará en la Capital de la República. En sus archivos se conservarán los duplicados de las tarjetas índice y dactiloscópica de todas las cédulas de identidad y ciudadanía otorgadas por las Jefaturas de Registro Civil, Identificación y Cedulación.

Art. 10.- **Correlación de datos.**- El Departamento de Cedulación mantendrá sus archivos actualizados, y efectuará la correlación de los datos en las tarjetas índice. Los matrimonios y defunciones inscritos en las oficinas de Registro Civil deberán ser comunicados al Departamento de Cedulación para la correlación de los datos y la eliminación de las tarjetas índice y dactiloscópica de los fallecidos.

Art. 11.- **Aviso sobre modificaciones de derechos políticos.**- La pérdida o suspensión de los derechos políticos deberán ser comunicados por la autoridad que las declare, al Departamento de Cedulación, una vez ejecutoriada la providencia respectiva, para la correlación de los datos.

#### 4.4.4 DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO ADMINISTRATIVO

Art. 12.- **Sede y funciones.**- El Departamento Técnico Administrativo funcionará en la Capital de la República, y tendrá a su cargo la pagaduría, la auditoría, el almacén y las demás oficinas de los sectores financiero y administrativo. Le corresponderá también el procesamiento electromecánico de los datos de Registro Civil, Identificación y Cedulación.



#### 4.4.5 DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO

Art. 13.- **Sede y funciones.**- El Departamento Jurídico funcionará en la Capital de la República y tendrá oficinas zonales en los lugares que determine el Director General. Corresponde al Departamento:

- 1) La expedición de dictámenes;
- 2) La elaboración de proyectos de reglamentos y de reformas legales o reglamentarias concernientes al Registro Civil, Identificación y Cedulación; y,
- 3) El cumplimiento de los demás asuntos de carácter jurídico legal que le encomiende el Director General.

#### 4.4.6 DE LAS JEFATURAS DE REGISTRO CIVIL, IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN

Art. 14.- **Sede y competencia.**- En cada capital de provincia, cabecera cantonal y cabecera de parroquia rural, habrá una Jefatura de Registro Civil, Identificación y Cedulación, que tendrá competencia dentro de su respectiva circunscripción territorial. El Jefe de Registro Civil de la capital provincial será el superior jerárquico administrativo del personal de Registro Civil, Identificación y Cedulación de toda la provincia; y el Jefe de Registro Civil de la cabecera cantonal lo será del personal en todo el cantón. Tendrán, además, las atribuciones señaladas en esta Ley.





El Director General está facultado para establecer oficinas auxiliares de registro civil, únicamente para la inscripción de nacimientos y defunciones, en las ciudades que por la gran densidad de su población requieran de estas oficinas.

#### 4.5 IDENTIDAD DEL REGISTRO CIVIL

Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación<sup>52</sup>.

##### **Direccionamiento estratégico**

Art. 1.- **Estructura Organizacional por Procesos.-** La estructura organizacional de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación - DIGERCIC se alinea con su misión sustentada en la ley; se basa en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 2.- **Procesos de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación.-** Los procesos que generan los productos y servicios de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, se ordenan y clasifican en función del grado de contribución al cumplimiento de la misión institucional.

---

<sup>52</sup> Revista Judicial. Registro Oficial No. 414 - Viernes 29 de Agosto de 2008 SUPLEMENTO [www.derechoecuator.com](http://www.derechoecuator.com). Acceso: 14 abril 2010



**a) Procesos Gobernantes.-** Direccionan la gestión institucional a través de la formulación de políticas, directrices, planes estratégicos y normas que permiten un adecuado funcionamiento institucional;

**b) Procesos Agregadores de Valor.-** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a los clientes y permiten cumplir con la misión institucional, constituyen la razón de ser de la institución;

**c) Procesos Habilitantes.-** Generan productos y servicios de apoyo o asesoría para viabilizar toda la gestión institucional; y,

**d) Procesos Desconcentrados.-** Generan productos y servicios de manera desconcentrada y directa al cliente usuario.

Art. 3.- **Puestos directivos.-** Los puestos directivos que se establecen en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación para el funcionamiento organizacional son los siguientes: Director General, Subdirector, Director Técnico de Área de Asesoría Jurídica, Director Técnico de Área de Auditoría Interna, Secretario General, Director Técnico de Área de Recursos Humanos, Director Técnico de Área Financiero, Director Técnico de Área de Desarrollo Organizacional, Director Técnico de Área de Registro Civil, Director Técnico Área de Identificación y Cedulación y directores provinciales de la DIGERCIC.

Art. 4.- **Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.-** La DIGERCIC mantiene un Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, que está conformado por:



- a) El Director General o su delegado, quién lo presidirá;
- b) Los directores o responsables de las unidades o procesos internos; y,
- c) El responsable de la Unidad de Administración de Recursos Humanos.

**Art. 5.- Responsabilidades del Comité de Gestión de Desarrollo Institucional.-** El Comité de Gestión de Desarrollo Institucional, a más de lo establecido en el Art. 115 del Reglamento de la LOSCCA, tendrá las siguientes responsabilidades:

- a) Conocer, analizar y evaluar políticas, normas y procedimientos institucionales;
- b) Elaborar el plan estratégico institucional;
- c) Coordinar la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) institucional;
- d) Efectuar el seguimiento y evaluación del POA institucional;
- e) Revisar la pro forma presupuestaria institucional previo a su aprobación; y,
- f) Efectuar el seguimiento y evaluación presupuestaria institucional.

**Art. 6.- Misión Institucional**

Ser el Organismo Rector único e indivisible seguro y transparente del Sistema Nacional de Registro Civil, Identificación y Cedulación, en lo referente a los hechos y actos relativos al estado civil de los ecuatorianos y de los extranjeros residentes en el Ecuador, garantizando su identidad e identificación, a través de la prestación de un servicio efectivo y oportuno, que a su vez permita afianzar los niveles de seguridad interna y externa del Estado.



### **Art. 7.- Visión Institucional**

Para el año 2011 la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación, será una institución de excelencia, con autonomía administrativa, financiera y técnica, caracterizada por brindar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior.

### **Art. 8.- Objetivos Estratégicos**

Con la finalidad de otorgar servicios de calidad a los ciudadanos y extranjeros residentes en el territorio nacional y a los ecuatorianos residentes en el exterior, es necesario fortalecer las áreas: tecnológica, física, y administrativa, a fin de mantener información confiable y segura, y así mejorar su oferta de servicios. Los objetivos por áreas estratégicas son:

#### **Legal**

- Elaborar y propiciar la promulgación de la Nueva Ley y Reglamento de Registro Civil, Identificación y Cedulación.
- Actualizar el manual de procesos y procedimientos.
- Coordinar y aplicar los convenios internacionales.
- Declarar delito a la tentativa de suplantación de identidad.



### **Fortalecimiento Institucional**

- Establecer convenios y alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado con el fin de garantizar el acceso a la identidad y al registro de los actos y hechos relativos al estado civil de las personas.
- Abrir nuevos puntos de atención para la prestación integral de servicios.
- Promover brigadas móviles y/o brigadas alternativas para brindar los servicios de la institución a sectores vulnerables.

### **Talento Humano**

- Administrar en forma eficiente y eficaz el Sistema Integrado de Desarrollo de Recursos Humanos a fin de garantizar y potencializar las competencias del servidor.

### **Tecnología**

- Mejorar los niveles de seguridad a través de la incorporación de tecnología de punta, para:

Digitalizar los documentos fuente.

Utilizar biometría para la identificación.

Dotar de una base de datos relacional.

Contar con una red de comunicación ágil y confiable.



Otorgar documentos seguros.

Generar un servicio eficiente de e-government.

### **Recurso Económico**

- Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación mediante la aplicación de tasas reales de los servicios que presta la institución.

### **Infraestructura**

- Dotar a la institución a nivel nacional, de infraestructura funcional que cubra las necesidades de los clientes internos y externos, que garanticen el bienestar, la seguridad y la satisfacción de los mismos.

## **Principios institucionales**

### **Trabajo en equipo**

Conformar un equipo de trabajo donde impere la solidaridad, unión y respeto entre sus integrantes.

### **Compromiso**

En el cumplimiento de las metas, objetivos, proyectos, programas con justicia, equidad y transparencia en tareas encomendadas.

### **Servicio**



Brindar atención personalizada tanto a nuestros usuarios internos como externos con excelencia, sencillez, humildad, con el fin de satisfacer las mínimas necesidades.

### **Función de la institución**

La identidad de los ecuatorianos y extranjeros en el Ecuador, es la exclusiva responsabilidad de la institución, con trabajo honesto, eficiente y eficaz al servicio de la ciudadanía, en todas las provincias de la patria.

## **4.6 DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**

Para conocer la identidad del Registro Civil del Azuay se realizó una encuesta a 30 personas que representan la población total de empleados que laboran en un día normal en la institución. Esta cantidad es el 50% de 60 empleados que laboran en toda la institución, el resto de personal se encuentra distribuido en las distintas parroquias y cantones; quienes asisten una o dos veces por semana a trabajar en el local principal.

### **4.6.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

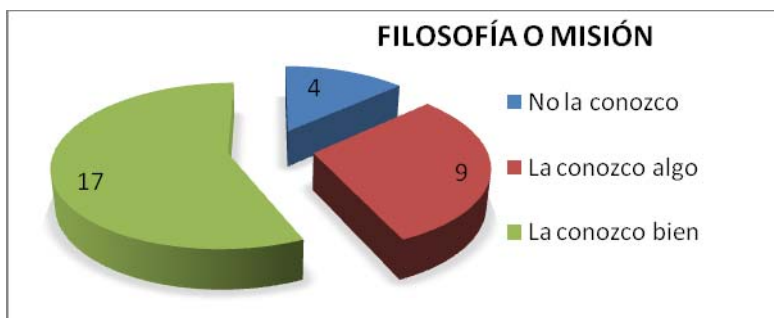
Comprobar las siguientes hipótesis de la investigación:

- La identidad del Registro Civil no es muy conocida entre sus miembros, haciendo falta mayor difusión.
- Los cambios generados por el Registro Civil del Azuay ayudaron a optimizar el servicio que brinda a los usuarios, pero no a mejorar la imagen institucional, ya que no se tiene una identidad bien definida.

#### 4.6.2 IDENTIDAD E IMAGEN INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Total de encuestados: 30 personas

a) **¿Conoce usted cuál es la filosofía o misión del Registro Civil del Azuay?**

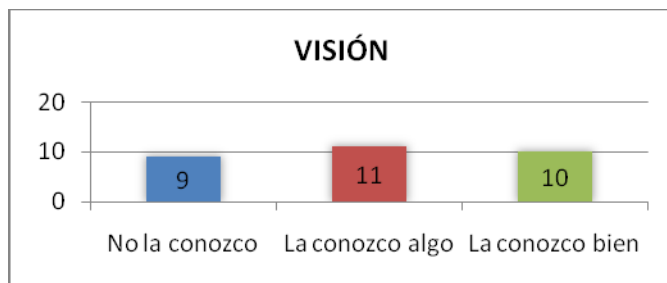


Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 87% de los encuestados contestaron *la conozco bien* y *la conozco algo* a la misión de la institución. El 13% contestaron que no conocen la misión de la institución.

- **Misión institucional de acuerdo a los miembros del Registro Civil:** Prestar servicio a la comunidad en lo referente a la identidad de los ciudadanos, registrar hechos y actos de las personas y dar un servicio de calidad, oportuno y eficiente.

b) **¿Conoce usted cuál es la visión del Registro Civil del Azuay?**



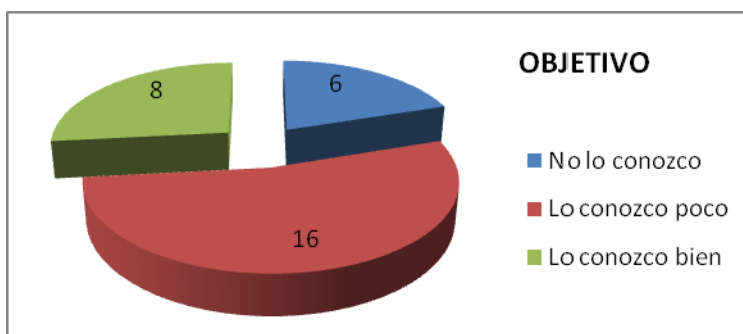
Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis



El 33% de los encuestados respondieron *conocer bien* la visión de la institución. El 37% expresaron *conocer en algo* la visión y el 30% manifestaron *no conocerla*.

- **Visión institucional de acuerdo a los miembros del Registro Civil:**  
modernizar y actualizar los servicios mediante la tecnología, para brindar un mejor servicio a la ciudadanía con una atención ininterrumpida.

**c) ¿Conoce usted cuál es el objetivo general del Registro del Azuay?**

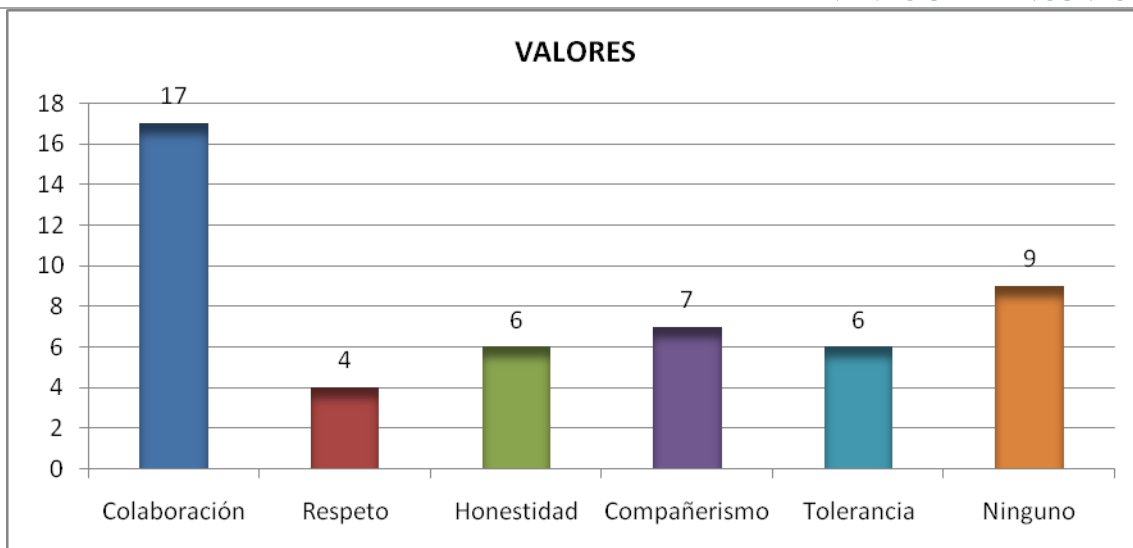


Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

- **Objetivo general de la institución de acuerdo a los miembros del Registro Civil:** mejorar continuamente la imagen mediante la excelencia y transparencia en el trabajo. Lograr ceder a todas las personas de la provincia.

Del total de los encuestados el 27% indica *conocer bien* el objetivo general de la institución, el 53% dicen *conocerlo poco* y un 20% apuntan *no conocer* el objetivo general del Registro Civil.

**d) ¿Señale los dos valores más característicos existentes entre los integrantes de la institución?**

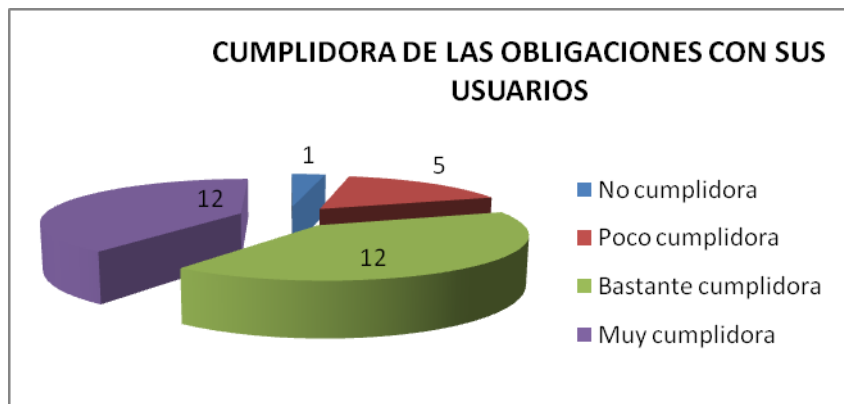


Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Los *valores* que se destacan entre los miembros de la institución es la *colaboración*, seguido de este, el *compañerismo*.

Cabe mencionar que el 30% de los miembros de la institución coincidieron que *no existe ningún valor* de los antes presentados.

**e) A su juicio, ¿Describe usted a la institución como: “cumplidora de las obligaciones con sus usuarios”?**

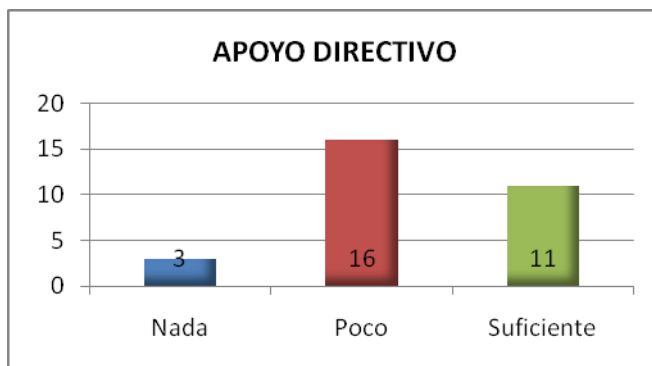


Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis



El 40% de los encuestados describen a la institución como *muy cumplidora* con los usuarios, el 40% concuerda que es *bastante cumplidora* y un 17% *poco cumplidora* y el 3% *no cumplidora* con los usuarios.

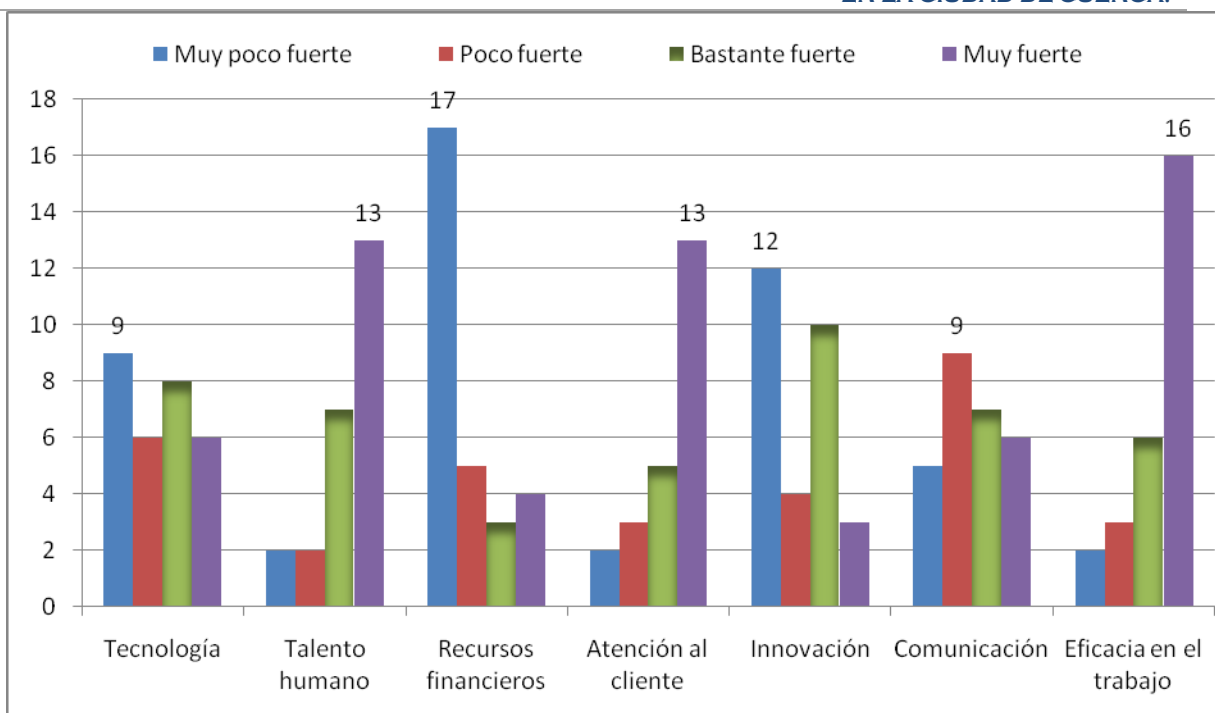
**f) ¿Cuál es el grado de apoyo de los directivos en el desarrollo del trabajo?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 53% de los encuestados coinciden que es *poco* el apoyo de los directivos en el desarrollo del trabajo, el 37% está de acuerdo que es suficiente el apoyo y el 10% se abstiene de responder la pregunta.

**g) A su juicio, ¿Cuáles son los puntos fuertes de la institución?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

**Tecnología:** catalogada como *muy poco fuerte* por el 30%

**Talento humano:** calificado como *muy fuerte* por el 43%

**Recursos financieros:** apuntados como *muy poco fuertes* por el 57%

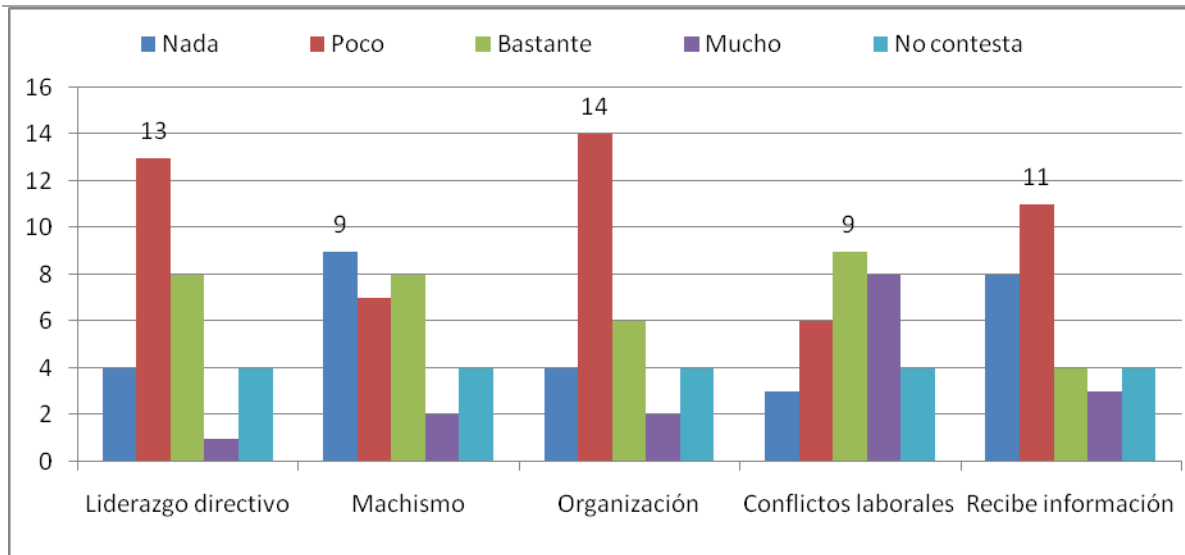
**Atención al cliente:** considerada como punto *muy fuerte* con 43%

**Innovación:** es definida como *muy poco fuerte* por el 40%

**Comunicación:** calificada como *poco fuerte* por el 30%

**Eficacia en el trabajo:** es visto como punto *muy fuerte* por el 53%

**h) Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la institución.**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

**Liderazgo directivo:** calificado como *poco* por el 43%

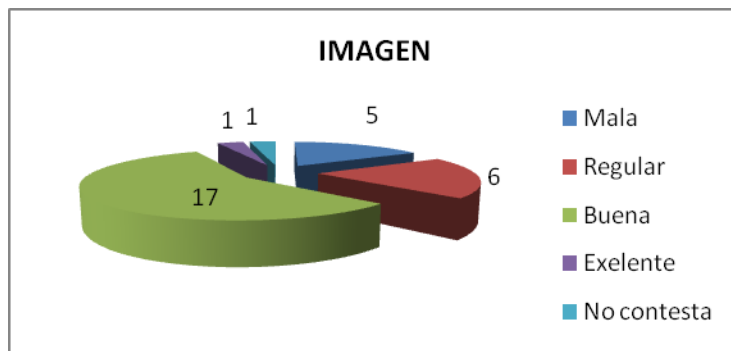
**Ambiente interno machista:** considerado *no existente* por el 30% de encuestados

**Organización de la institución:** con una calificación de poco por el 47%

**Conflictos laborales:** son apuntados como bastante por el 30%

**Recibe información:** poco por el 37%

i) A su juicio, ¿Qué imagen cree usted que proyecta la institución ante la ciudadanía?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Imagen institucional: catalogada como *buena* por el 57% de encuestas.

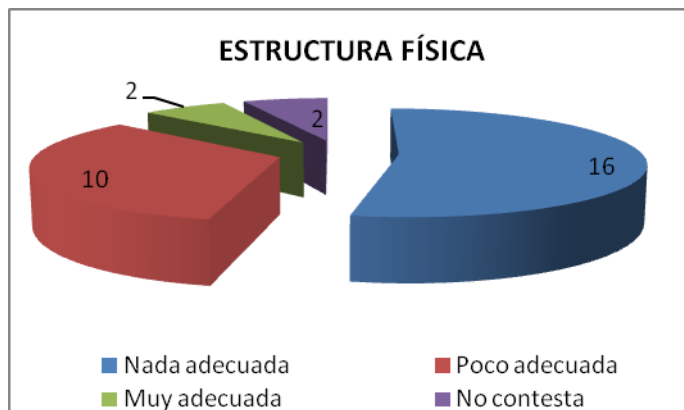
j) ¿Cree usted que la máxima autoridad se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

La dirección se encuentra *un poco alejada* de lo que ocurre en la institución considerado así por el 40 % de miembros de la institución, seguido de un 37% que dice que la dirección se encuentra *muy alejada*.

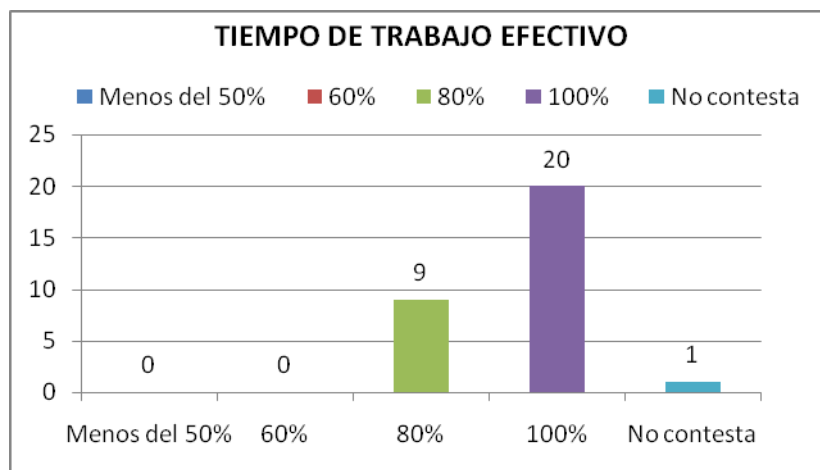
k) A su juicio, ¿Es adecuada la estructura física del Registro Civil para el desarrollo de sus funciones y la atención a los usuarios?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

La estructura física: es considerada *nada adecuada* por el 53% de encuestados.

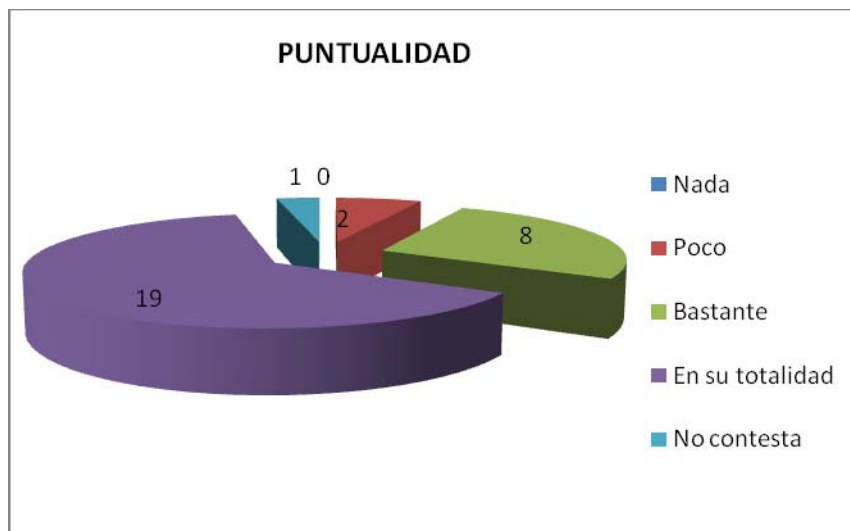
l) Por término medio, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El porcentaje de tiempo efectivo que se trabaja en la institución es el 100% de acuerdo al 67% de respuestas obtenidas en la encuestas.

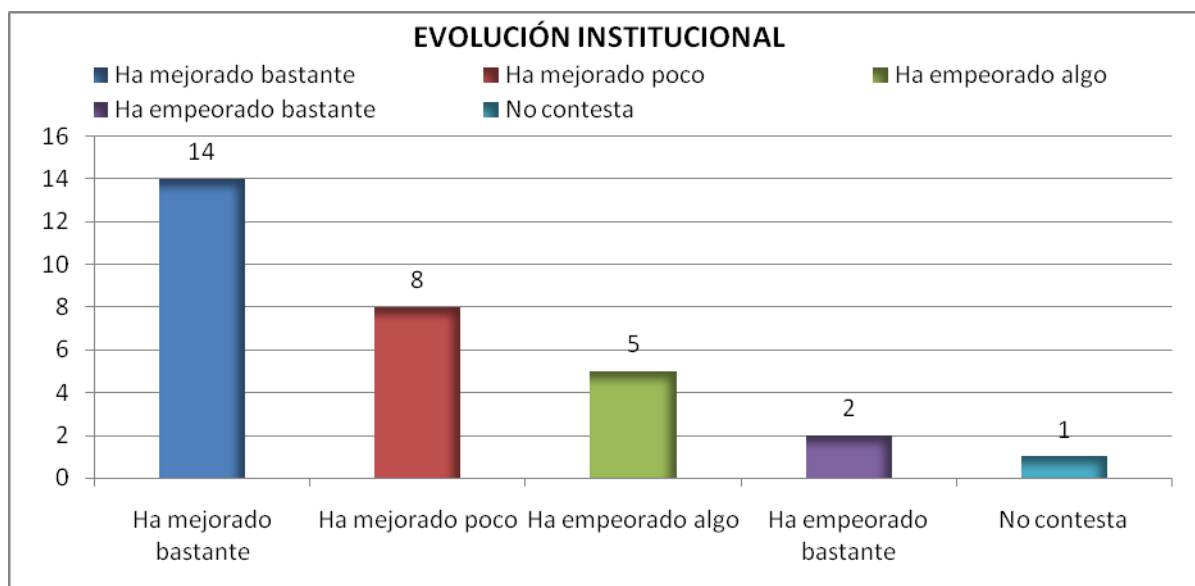
m) En general, ¿Cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

La puntualidad de horarios se cumple *en su totalidad* según el 63% de encuestados.

n) En su opinión, la institución en su conjunto, en los últimos años...



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis





La institución en los últimos años *ha mejorado bastante* de acuerdo al 47% de encuestados.

#### 4.6.3 INFORME DEL DIANÓSTICO IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL

En la encuesta Identidad e Imagen se planteó valorar cuatro aspectos principales de la identidad del Registro Civil del Azuay: misión o filosofía, visión, objetivos y valores.

El 57% de los encuestados contestaron *conocer bien la misión* de la entidad, sin embargo, en el momento de enunciar dicha filosofía no coincide con la planteada por el Registro Civil a nivel nacional, simplemente en la mayoría de los casos se resume a: *servicio a los usuarios en lo referente a la identidad*. En el caso del 30% respondió *conocer algo* a la misión de la institución, al igual que el primer caso, al enunciar la misión se presentan algunos elementos adicionales como brindar un servicio eficiente y de calidad. El 13% de encuestados contestaron *no conocer* la misión, aspecto que es preocupante en una institución pública de gran valor en la sociedad.

Con los datos brindados por cada miembro se realizó una relación de ideas quedando como misión por parte de los encuestados la siguiente:

- ***Prestar servicio a la comunidad en lo referente a la identidad de los ciudadanos, registrar hechos y actos de las personas y dar un servicio de calidad, oportuno y eficiente.***



La conclusión a la que se llega es que la misión del Registro Civil no es muy conocida entre los miembros de la institución. Son pocos los encuestados que enuncian una idea parecida a la estipulada por la entidad nacional.

Haciendo referencia a la visión de la institución, únicamente el 37% de encuestados coinciden en conocer bien la visión. Los datos se resumen a la modernización de la organización, quedando como una recopilación de ideas la siguiente visión de acuerdo a los empleados del Registro Civil del Azuay:

- ***Modernizar y actualizar los servicios mediante la tecnología, para brindar un mejor servicio a la ciudadanía con una atención ininterrumpida.***

Al comparar la visión planteada en el diagnóstico con la estipulada por el Registro Civil a nivel nacional, no existe un acercamiento efectivo, sino más bien, se dejan llevar por la lógica del tema. No se proyectan con la visión común señalada a nivel nacional para llegar a cumplirla. Señalamos también que no se da una diferenciación entre misión y visión confundiendo los términos como si fueran los mismos.

Analizando el objetivo general de la institución, el 30% indica *conocer bien el objetivo*, el 50% *lo conoce poco* y el 20% *no lo conocen*. En este caso al reunir varios elementos nombrados en el diagnóstico, el objetivo general quedaría así:

- ***Mejorar continuamente la imagen mediante la excelencia y transparencia en el trabajo. Lograr ceder a todas las personas de la provincia.***



Valorando el objetivo planteado por los miembros del Registro del Azuay con el objetivo nacional, queda una marcada diferencia.

La investigación refleja que el personal del Registro Civil del Azuay no conoce al detalle la identidad de la institución. Se manifiesta desconocimiento entre la misión, visión y objetivo; alegando que estas tres partes son una sola.

La segunda parte del diagnóstico abarca obtener el conocimiento del apoyo directivo en desarrollo del trabajo de la institución y a su vez identificar los puntos fuertes y débiles de la entidad en cuanto a: tecnología, talento humano, recursos financieros, atención al cliente, innovación, comunicación, estructura física, eficacia en el trabajo y ambiente laboral.

La cultura institucional se caracteriza por el conjunto de valores y formas de actuar materiales y espirituales compartidos por todos los miembros. Los valores que se destacan en el trabajo diario entre los integrantes del Registro Civil son la colaboración y el compañerismo debido a que las distintas áreas dependen una de la otra. Algo que comentar es que de los distintos valores presentados para la elección tales como: colaboración, respeto, honestidad, compañerismo y tolerancia; un número considerable de personas mencionaron que no se practica ningún valor de estos en la institución, respaldando a esto la respuesta del 57% de encuestados que expresan ser constantes los conflictos laborales en la organización. Se considero necesario preguntar si en la institución predomina el ambiente machista, se obtuvo como respuesta, que se da muy poco. La razón es que la mayor parte del personal la representan las mujeres. En cuanto a si la



organización cumple con las exigencias que demandan los usuarios, el público interno describe a la entidad como muy cumplidora de sus obligaciones.

Al buscar conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la institución, tenemos que en el aspecto de la tecnología manejada en este lugar y los recursos financieros asignados para sus funciones, también son señalados como muy poco fuertes o deficientes. Queda sin lugar a duda, que la innovación en la institución es un elemento muy poco fuerte. Las partes designadas al talento humano, la eficacia en el trabajo y la atención al cliente son descritas como los puntos fuertes o sobresalientes del Registro Civil.

El apoyo directivo en el desarrollo del trabajo es calificado por parte del personal como poco e indican que la máxima autoridad se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución, esto genera falta de organización que es descrita como carente en la institución, además, el equipo de trabajo asevera recibir muy poca información de lo que sucede en la entidad.

La tercera parte del diagnóstico revela la imagen proyectada desde el punto de vista de los miembros de la organización hacia los usuarios. Desde esta perspectiva ellos manifiestan que la imagen que se transmite a los usuarios es buena porque consideran que trabajan ininterrumpidamente, y su tiempo efectivo de trabajo es el 100% y teniendo como responsabilidad el cumplimiento de horarios.

La parte determinada como negativa para generar una imagen positiva es la infraestructura del local que impide un adecuado funcionamiento por su espacio



reducido y no brinda la facilidad para las personas de la tercera edad y los discapacitados.

Con todas estas observaciones los empleados concuerdan que la institución tiene varias falencias que superar pero que ha mejorado bastante con respecto a años anteriores.

### **Validación de las hipótesis:**

La primera hipótesis trazada en la investigación es *verdadera*: la identidad del Registro Civil no es muy conocida entre sus miembros, haciendo falta mayor difusión.

En el caso de siguiente hipótesis: los cambios generados por el Registro Civil del Azuay ayudaron a optimizar el servicio que brinda a los usuarios, *pero no a mejorar la imagen institucional*, ya que no se tiene una identidad bien definida. Se confirma el supuesto como verdadero. El servicio se optimizó y se mejoró la atención al usuario. La imagen institucional *ha mejorado poco* debido a que el personal del Registro Civil no define con exactitud la identidad institucional.

## **4.7 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**

Para conocer la comunicación interna del Registro Civil del Azuay se realizó una encuesta al 50% de 60 empleados que laboran en la institución. Este porcentaje representa el número de personas que laboran en un día normal en la entidad. El



resto de personal se encuentra distribuido en las distintas parroquias y cantones, quienes asisten una o dos veces por semana a colaborar en el local principal.

#### **4.7.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

Comprobar las siguientes hipótesis planteadas en la investigación:

- ¿Las estrategias de comunicación implementadas en el Registro Civil del Azuay han sido las necesarias, adecuadas y suficientes para mejorar la imagen institucional o simplemente ha sido un cambio de local?

(Tomamos como estrategias implementadas al uso de los distintos medios de comunicación tales como: reuniones, carteleras, memorandos, revistas, teléfono, avisos y comunicados de prensa y radio.)

- El manejo de la comunicación interna de forma adecuada, ayuda a mejorar el flujo comunicativo entre el público interno, evitando la divulgación de información no deseada o rumores que se pueden convertir en confusión y conflictos internos que perjudican a la imagen institucional.

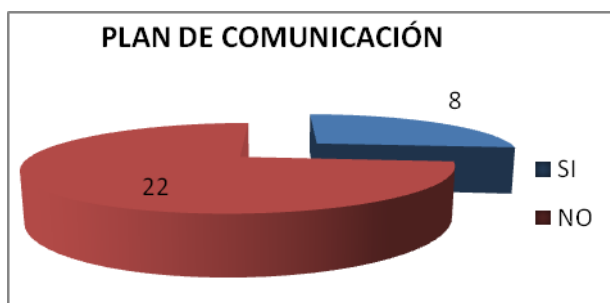
(Buscamos conocer la calidad de la información enviada por los medios de comunicación formales, saber si esta es adecuada, si satisface la necesidad de comunicación del empleado o por el contrario permite el paso a la comunicación informal o rumores que crean conflictos internos que perjudican a la imagen institucional.)

#### **4.7.2 COMUNICACIÓN INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**

Para conocer la comunicación interna del Registro Civil del Azuay se realizó una encuesta a 30 personas que representan la población total de empleados que

laboran en un día normal en la institución. Esta cantidad es el 50% de 60 empleados que laboran en toda la institución, el resto de personal se encuentra distribuido en las distintas parroquias y cantones; quienes asisten una o dos veces por semana a trabajar en el local principal.

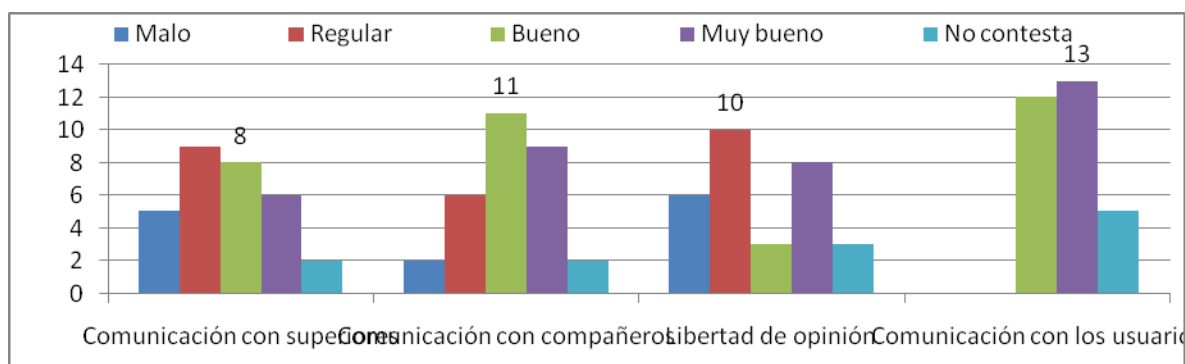
**a) ¿La institución maneja un plan de comunicación?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

De acuerdo al 73% la institución no *maneja un plan de comunicación*.

**b) ¿Qué opinión merece la comunicación interna que existe en la institución en cuanto a...?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

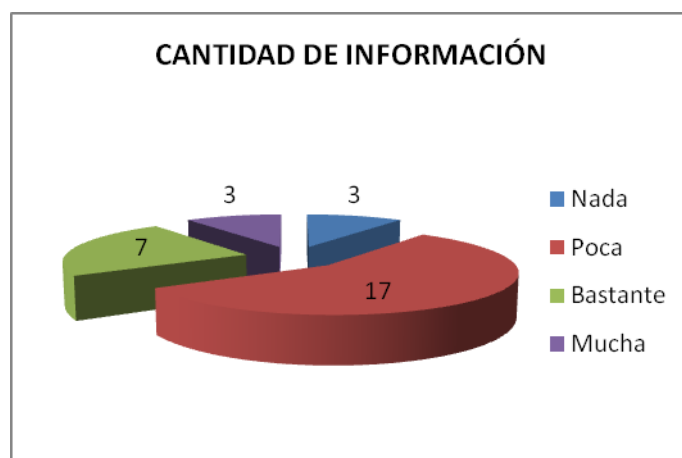
La comunicación con los superiores: considerada *buena* por el 30%

La comunicación entre compañeros: es *buena* de acuerdo al 37%

La libertad de opinión: es *regular* estimada así por el 35%

La comunicación con los usuarios: es *muy buena* por el 47% de coincidencia

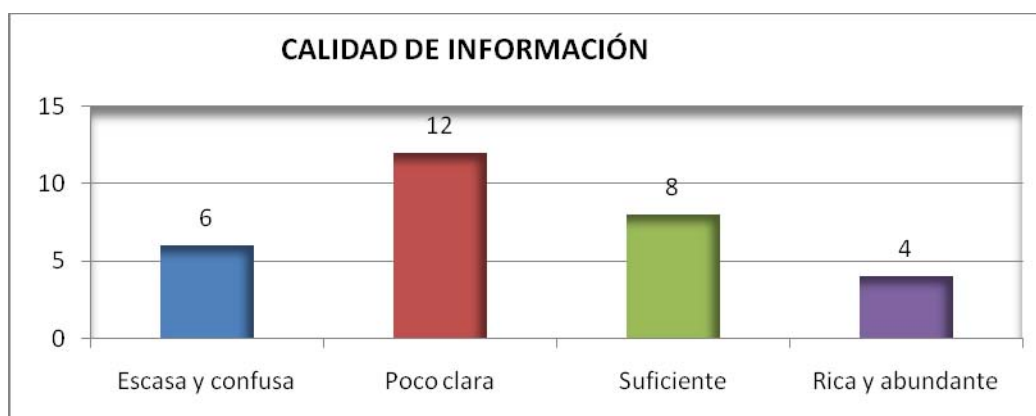
c) ¿Qué cantidad de información recibe a cerca de su trabajo?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Se recibe *poca* información según el 53% de encuestados.

d) ¿Cómo valora la calidad de la información recibida?

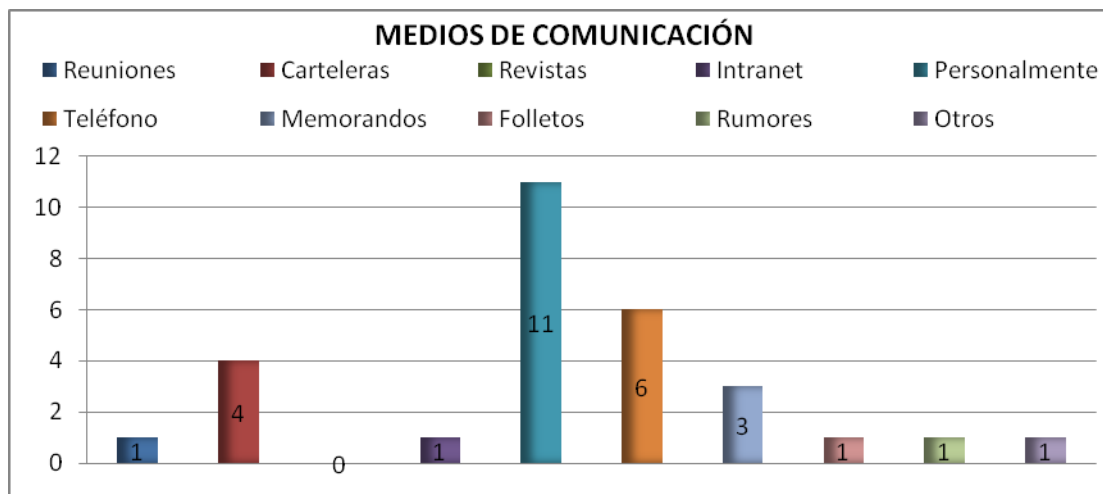


Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

La información es *poco clara*, dicha así por el 37% de encuestas.



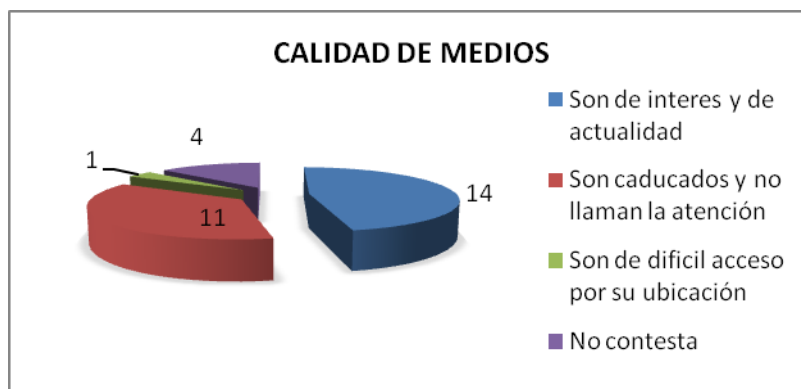
e) ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados para difundir información dentro de la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El medio de comunicación más utilizado es *cara a cara (personalmente)* estimado así por el 37%

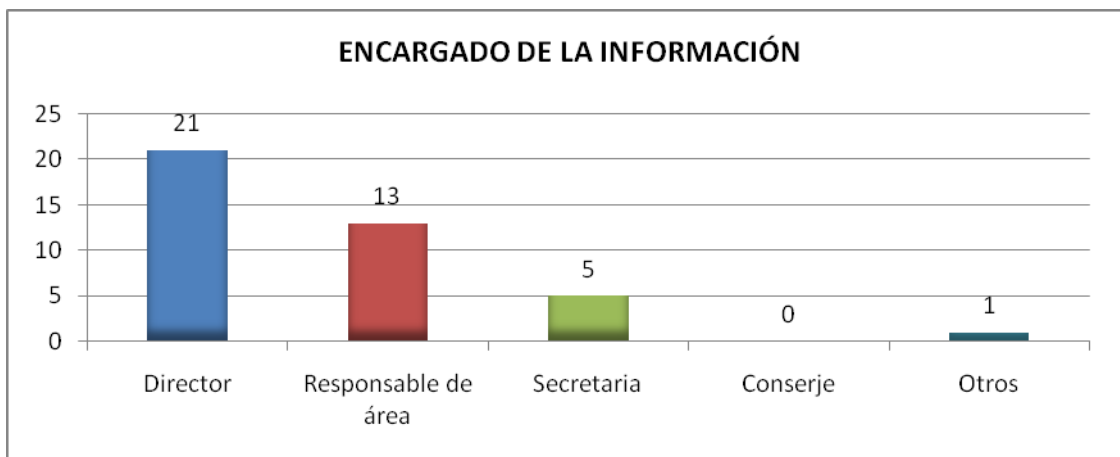
f) ¿Los medios utilizados para difundir información entre los miembros de la institución...?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Los medios para difundir la información son de interés y actualidad; dicho así por el 50% de encuestados.

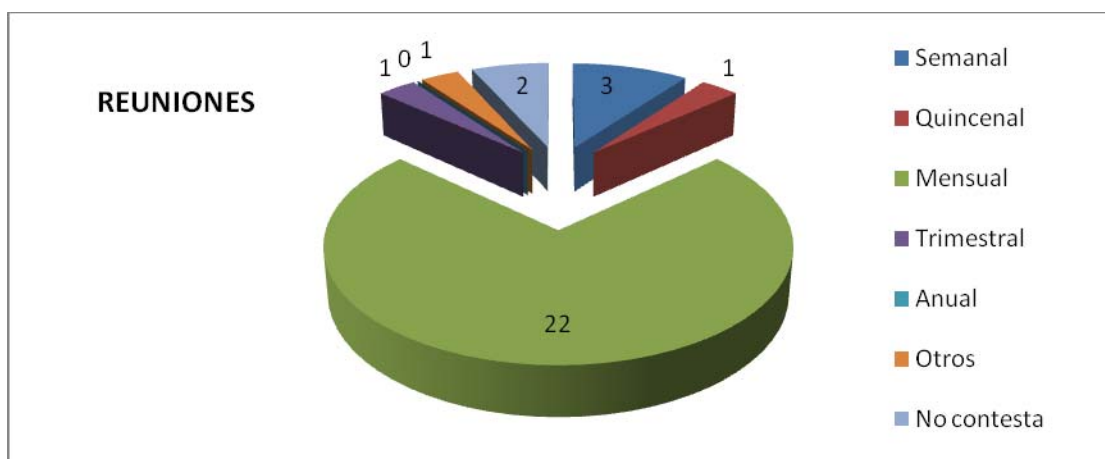
g) ¿Quién es el encargado de difundir la información dentro de la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Los encargados de difundir la información son *el Director y los Responsables de Área*.

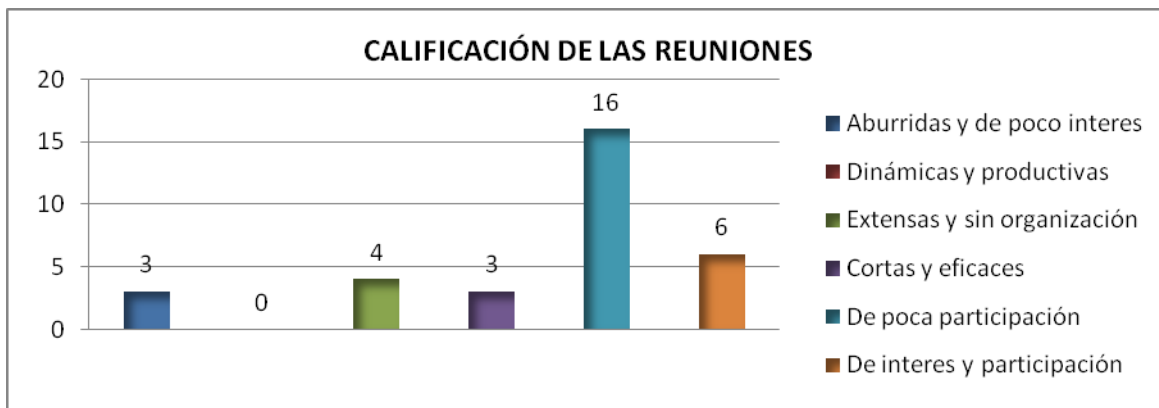
h) ¿Cada qué tiempo se realizan reuniones en la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Se realizan reuniones en la institución cada *mes* con los jefes de área y cantonales. Con el personal de planta nunca a menos que exista un problema inaplazable.

### i) ¿Cómo son las reuniones de la institución?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Las reuniones en la institución son de *poca participación*, así coincide el 53% de encuestados.

### j) ¿Usted en las reuniones de la institución...?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 40% de encuestados *colabora con ideas para la toma de decisiones*, otro 43% *rehúsa dar sugerencias para evitar represiones*.

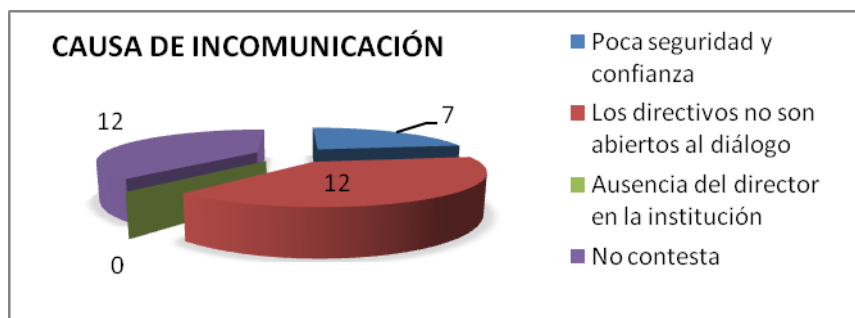
**k) ¿Usted en el desarrollo del trabajo puede comunicarse con facilidad con los directivos de la institución?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 50% se *comunica con facilidad* con los directivos y el 47% no tiene esa facilidad.

**l) ¿Cuál es la causa por la que usted no puede comunicarse con los directivos?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

Poca seguridad y confianza: 23% de encuestados.

Los directivos no son abiertos al diálogo: 37% de encuestados

Ausencia del director en la institución: 0%

No contesta: 40%

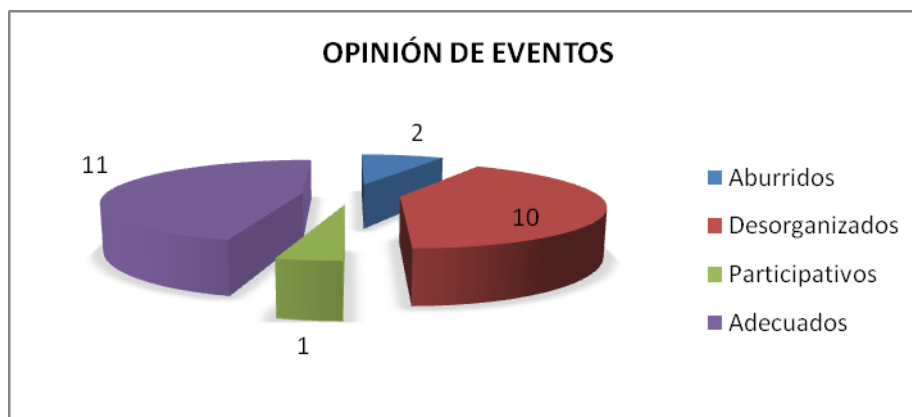
**m) ¿Se realizan eventos sociales en la institución?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 73 % responde que *no se realizan eventos* en la institución.

**n) (Si su respuesta es sí) ¿Cuál es su opinión a cerca de estos eventos?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis



Según el 37% los pocos eventos que se han realizado fueron adecuados.

#### **4.7.3 INFORME DEL DIAGNÓSTICO: COMUNICACIÓN INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**

Este diagnóstico aspira obtener datos sobre cómo se maneja la comunicación e información dentro de la organización y quiénes son los encargados.

Se propone en primer lugar conocer si en la entidad se maneja un plan de comunicación y cuál es su objetivo; teniendo como resultado que el Registro Civil del Azuay, de acuerdo al diagnóstico, no cuenta con un plan de comunicación que guíe y coordine las distintas actividades realizadas.

Otra parte del diagnóstico busca analizar la comunicación en cuanto a la cantidad y calidad de información que fluye entre el personal. Saber cuáles son los medios de comunicación más utilizados para difundir la información y si estos son los adecuados. Así en un mismo sentido, se pregunta cuál es el medio conveniente y eficaz para recibir la información.

La investigación refleja que es *poca* la cantidad de información que recibe el empleado a cerca de su trabajo y a su vez es considerada como *poco clara*.

De acuerdo al porcentaje de respuestas la comunicación queda evaluada como *regular* entre empleados y superiores porque no existe la facilidad de comunicación en el desarrollo del trabajo, debido a que los directivos *no son abiertos al diálogo*. También se consideró como buena a la comunicación entre compañeros, siendo la libertad de opinión estimada como *regular* en el desarrollo



de las actividades y la comunicación con los usuarios es catalogada como *muy buena*.

Los medios de comunicación más utilizados para difundir información en la institución son las reuniones y la comunicación directa (cara a cara o personalmente), considerados como medios de interés y actualidad. Se debe tener en cuenta que las reuniones se realizan una vez por mes con los jefes de área y cantonales, pero con el personal de planta nunca a menos que haya un problema inaplazable. Esta falta de interacción entre el grupo crea incertidumbre dando paso a la comunicación informal o rumores. Al preguntar a los empleados sobre cuál sería el medio por el que le gustaría recibir información se obtuvo los siguientes: teléfono, reuniones, folletos, memorandos, carteleras, intranet, correspondencia y personalmente. De esta lista se da preferencia a las reuniones con el personal de planta y la comunicación cara a cara.

Una parte está dedicada a detallar las reuniones como un trascendental medio de comunicación, la frecuencia con la que se realizan, la organización, participación y eficacia de las mismas. Aquí se deduce que las reuniones realizadas son de *poca participación* por parte de los empleados, ellos expresan que rehúsan dar sugerencias para *evitar represiones*.

Se finaliza preguntando a cerca de los eventos sociales que se llevan a cabo en la institución y si estos son adecuados. El personal revela que no se realizan eventos sociales correspondientes a la institución y cuando se los ha realizado fueron de forma desorganizada, cayendo en el aburrimiento.



### **Validación de hipótesis:**

- ¿Las estrategias de comunicación implementadas en el Registro Civil del Azuay han sido las necesarias, adecuadas y suficientes para mejorar la imagen institucional o simplemente ha sido un cambio de local?

La hipótesis resulta ser válida. Las estrategias de comunicación no son las que dieron paso al progreso del Registro Civil. Fue el cambio de local, la apertura de nuevas agencias y la implementación de tecnología.

- El manejo de la comunicación interna de forma adecuada, ayuda a mejorar el flujo comunicativo entre el público interno, evitando la divulgación de información no deseado o rumores que se pueden convertir en confusión y conflictos internos que perjudican a la imagen institucional.

La hipótesis es verdadera. En la institución al no manejar la comunicación interna de forma adecuada, mediante una información clara y eficaz, se da paso a la propagación de rumores y conflictos laborales internos. Estos son factores que no permiten el avance institucional en su totalidad perjudicando la imagen pública.

### **4.8 DIAGNÓSTICO DE LA OPINIÓN PÚBLICA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**

El diagnóstico de la opinión pública, se basa en datos tomados del Informe Estadístico de los Hechos y Actos del Registro Civil del Azuay correspondiente al mes de marzo de 2010. La cantidad total de usuarios atendidos en este mes fue de 43.200 (Ver anexo, Pág. 156). Se tomó una muestra diseñada mediante el



**método probabilístico estratificado.** Resultando la muestra de **400 usuarios** para la investigación. **Se estratificó por servicios** de la siguiente manera:

- **Inscripciones: nacimientos, defunciones, matrimonios y sentencias**  
1.509 —→ 15
- **Extensión de partidas**  
26.041 —→ 240
- **Otros servicios**  
2.704 —→ 26
- **Área de cedulación**  
12.946 —→ 119

### CÁLCULO DE LA MUESTRA

**Método: muestreo probabilístico estratificado**

Datos:

POBLACIÓN (N): 43200

FORMULAS:  $n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$   $\bar{y} = 1$   $se = \text{error estándar} = 0.15$

$$(se)^2 = (0.15)^2 = 0.0225$$

$$p \cdot q = p(1 - p) = 0.5 \cdot 0.5 = 0.25$$

$$n = \frac{0.25}{0.0225} = 111.11$$

$$n = \frac{n^2}{1 + \frac{n^2}{N}} = \frac{111.11^2}{1 + \frac{111.11^2}{43200}} = 396 \quad \text{Redondeando} = 400$$

$$\text{Estratificación } fh = \frac{n}{N} = ksh \quad fh = \frac{400}{43200} = 0.0092592$$

Descripción	Cantidad total	Muestra
Inscripciones:	159	15



- Nacimientos		
- Matrimonios		
- Defunciones		
- Sentencias		
Extensión de partidas	26.041	240
Otros servicios	2.704	26
Area de cedulaación	12.946	119
<b>Total</b>	<b>43.200</b>	<b>400</b>

#### 4.8.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

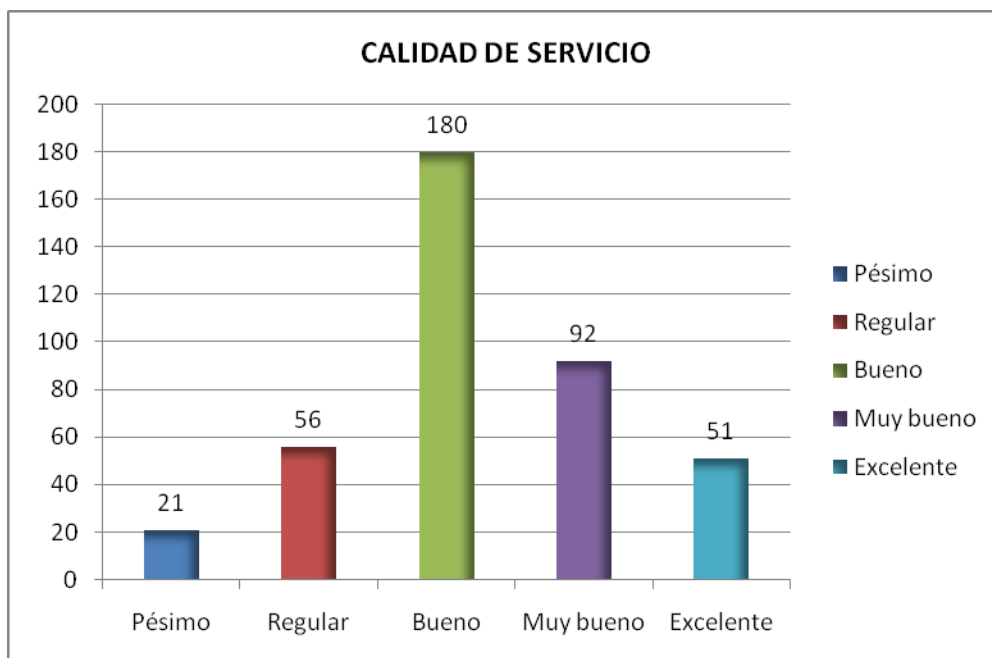
Se validarán o rechazarán las siguientes hipótesis:

- La imagen proyectada por la institución tiene deficiencias ya que sus usuarios mantienen una opinión negativa de los servicios que brinda.
- Los usuarios del Registro Civil de la ciudad de Cuenca coinciden que los servicios han mejorado, pero su mala imagen se mantiene.

#### 4.8.2 OPINIÓN PÚBLICA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Total de encuestados: 400 usuarios.

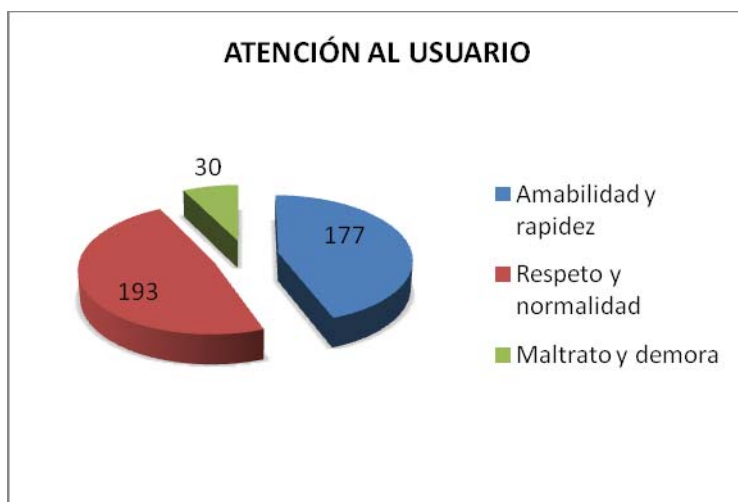
**a) ¿Qué opina usted del servicio que recibió en el Registro Civil?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 45% de encuestados coinciden que la calidad del servicio actual que presta el Registro Civil es *buena*.

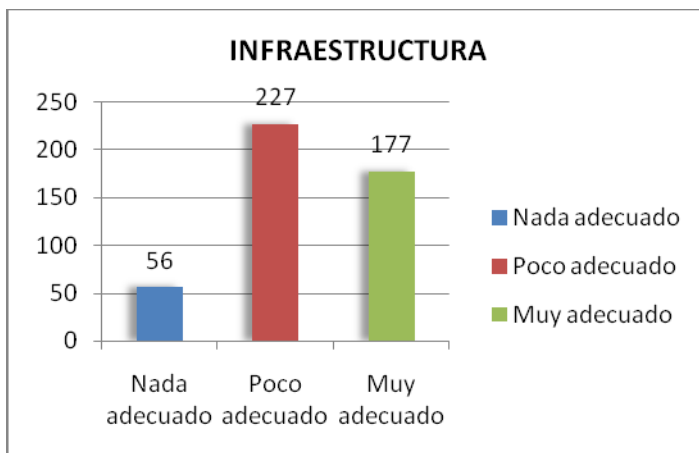
**b) ¿Cómo fue la atención prestada por parte del personal del Registro Civil?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 92.5% de los resultados de las encuestas proyectan que la atención prestada por parte del personal del Registro Civil se da con *amabilidad, rapidez, respeto y normalidad*; frente a un 7.5% que expresa que los empleados ofrecen un servicio con *maltrato y demora*.

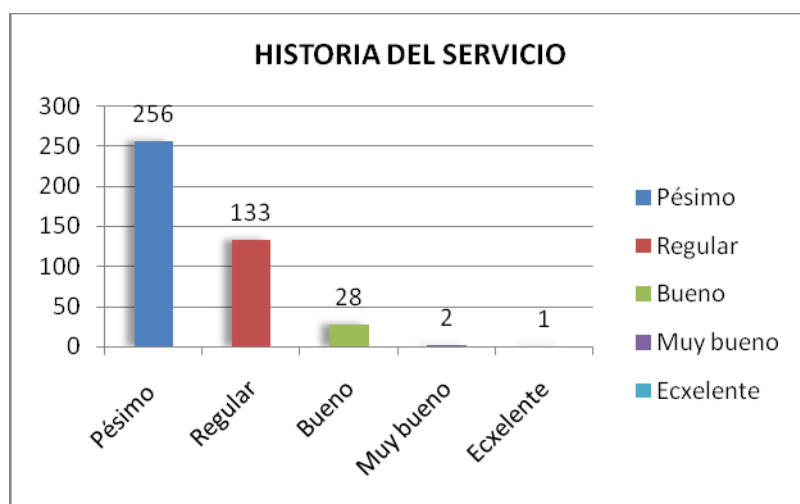
**c) En su opinión, ¿Es adecuado el local del Registro Civil para el desarrollo de sus funciones?**



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El local de la institución queda clasificado como *poco adecuado* por el 57% de usuarios.

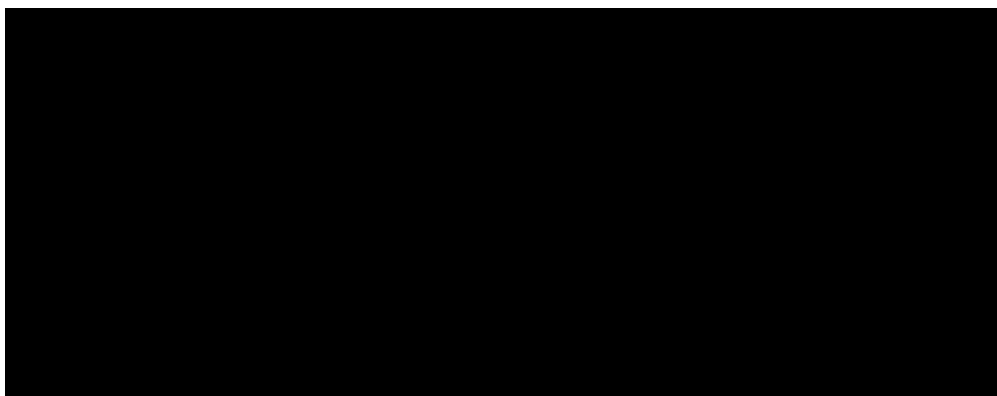
d) ¿Usted recuerda cómo era el servicio del Registro Civil hace varios años atrás?



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

El 64% de usuarios del Registro Civil recuerda que el servicio prestado hace varios años atrás era *pésimo*.

e) En su opinión, el Registro Civil en los últimos años...



Fuente: Registro Civil  
Elaboración: Autores de la tesis

La institución en los últimos años *ha mejorado poco* de acuerdo al 59% de encuestados.



#### 4.8.3 INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE LA OPINIÓN PÚBLICA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

En primera instancia el diagnóstico persigue conocer la calidad del servicio de la institución. Se califica mediante los siguientes ítems: pésimo, regular, bueno, muy bueno y excelente. En la investigación el servicio queda calificado como *bueno*. Algunos usuarios concuerdan que el servicio es bueno pero todavía queda mucho por mejorar. Uno de estos aspectos es agilizar algunos procesos que tardan más de lo debido. Falta adecuar la tecnología para evitar aglomeraciones. Se presenta confusión y desorientación por la falta de una ventanilla de información general.

Una segunda parte muestra cómo es la atención prestada por parte del personal de la entidad. Los usuarios expresan que el personal sí atiende con *amabilidad, rapidez, respeto y normalidad*, recalcando que esta es una actitud que todo servidor público debe tener. Se presenta *demora* cuando para el servicio solicitado el usuario se debe acatar a procedimientos que requieren un proceso, adjuntando a esto la falta de información para el respectivo trámite.

Se preguntó sobre el local en el que funciona la institución con el fin de conocer si este es adecuado o no para el desarrollo de las funciones. La respuesta obtenida es que el local es *poco adecuado* y no presta las facilidades necesarias frente a la cantidad de usuarios que asisten diariamente a la entidad y las diversas condiciones de las personas. Los discapacitados y personas de la tercera edad son quienes encuentran los mayores inconvenientes para ingresar al local y hacer uso de los servicios que ofrece la institución. En la infraestructura del local hace



falta mejorar la distribución y señalización de las oficinas existentes. De igual manera, presenta deterioro y falta de mantenimiento en algunas áreas, siendo un caso particular los servicios higiénicos.

La última parte de la investigación se refiere al servicio de la institución a través de los años y su valoración en cuanto a su progreso. Se preguntó a la ciudadanía si recuerda cómo era el servicio hace varios años atrás. La gente recuerda que el servicio era *pésimo*, muchos manifiestan las grandes filas que tenían que hacer y los días que les tomaba para obtener la cédula de identidad. En la actualidad el servicio prestado no se compara con esa realidad vivida. Desde el último cambio de local y la apertura de nuevas sucursales la situación *ha mejorado poco* y desde allí la entidad se mantiene estancada.

### **Validación de hipótesis:**

- La imagen proyectada por la institución tiene deficiencias ya que sus usuarios mantienen una opinión negativa de los servicios que brinda.
- Los usuarios del Registro Civil de la ciudad de Cuenca coinciden que los servicios han mejorado, pero su mala imagen se mantiene.

Estas hipótesis son falsas por cuanto los usuarios no mantienen una opinión negativa de los servicios que brinda la entidad, sino más bien, muestran aceptación ante la mejora en los servicios y la rapidez para obtener los documentos a comparación de años pasados. La imagen actual percibida por parte de los usuarios ha cambiado de *pésima a buena*.



#### **4.9 ANTECEDENTES DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**

Se hará una recopilación de los datos y hechos referentes a la institución, con el fin de fundamentar debidamente la tesis.

Esta investigación recoge datos de los cambios efectuados entre los lapsos de los años: 2000 - 2002 y 2007 – 2009.

##### **En el lapso de los años 2000 – 2002**

El director encargado de la institución fue el Lic. Rubén Darío Tapia, quien trabajó conjuntamente con las autoridades de la ciudad para lograr cambios trascendentales en la institución:

- En el año 2000, la institución se encontraba ubicada en el sector de El Paraíso, desempeñando sus funciones en pésimas condiciones.
- En el año 2001, el Lic. Rubén Darío Tapia asume las funciones de Jefe Provincial del Registro Civil del Azuay.
- En el año 2002, se logra la adquisición del edificio ubicado junto al parque Luis Cordero, teniendo por primera vez un local propio para el funcionamiento de la institución.
- Luego de esto, se tecnificó el área del Registro Civil para agilizar los procesos, siendo los pioneros en proponer esta estrategia.
- Se buscó la desconcentración de los servicios, el caso específico fue *la cedulação*; se abrió la posibilidad para que se dé el proceso en los





cantones de mayor población de la provincia. Con esto evitar aglomeraciones.

- En otra instancia, se logró la apertura de oficinas sucursales o dependencias ubicadas en El Arenal, Terminal Terrestre y el Hospital Regional Vicente Corral Moscoso para brindar facilidad a los usuarios.
- En lo referente al talento humano, se capacitó al personal para afrontar los cambios propuestos.

### **Estrategias de comunicación:**

No se empleó un plan de comunicación específico en la época de cambio porque no existió una persona o departamento encargado de la comunicación institucional. Hubo la apertura y aceptación por parte de los medios de comunicación sin mayor esfuerzo. Se publicaron artículos que daban a conocer la realidad de la institución. La participación del director fue notoria mediante boletines de prensa y entrevistas personales. La relación del director con los medios de comunicación era buena. Los diarios locales llegaron a proyectar una imagen positiva de la institución por los cambios logrados.

### **En lo referente a la comunicación interna de la institución**

El recurso más importante que se utilizó fue la creación de la revista institucional del Registro Civil del Azuay, que recogió datos históricos, los servicios y un informe de labores realizadas por cada una de sus dependencias. Se imprimió alrededor de mil ejemplares los cuales fueron distribuidos en todas las oficinas respectivas del país.



Se mantuvo la comunicación con los miembros de la institución mediante avisos personales, memorandos, circulares y reuniones si ameritaba el caso.

### **Lapso de los años 2007 – 2009**

Hasta inicios del año 2009 se mantuvo al frente de la institución el Lic. Rubén Darío Tapia. En su mandato los mayores cambios se provocaron entre los años 2000 al 2004. Luego de esta época se mantuvieron los cambios realizados pero la institución sufrió un estancamiento en su desarrollo, sin darse otros proyectos significativos.

En el año 2009, el Registro Civil del Azuay afrontó cambios radicales en la dirección, Darío Tapia fue reemplazado por Fabiola Ordoñez quien asumió el cargo en el mes de marzo. Ordoñez en su cargo realizó movimientos de personal y cambios de lugar de trabajo que en años no se habían presentado. A mediados de este año toma la posta en la dirección el Ing. Mario Albán Huerta quien no presento mayores cambios. En diciembre del mismo año es delegado un nuevo director en la institución correspondiendo el cargo al Eco. Jorge Rojas.

En la dirección de Rojas se planifican cambios tales como:

- La aplicación de horarios continuos para la entrega de partidas.
- Generó movimientos en el personal.
- Habilitó la oficina del Terminal Terrestre que se encontraba deshabilitada desde el año 2007.



Para los siguientes años presentó el proyecto de remodelación del edificio en donde funciona la institución.

En los próximos años la institución aspira la dotación de tecnología y la capacitación del personal para enfrentar el cambio de cédula.

#### 4.9.1 FACTORES COMUNICACIONALES QUE AFECTAN DE FORMA POSITIVA Y NEGATIVA A LA IMAGEN DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicación de la revista interna en el año 2004.</li><li>• Apertura de los medios de comunicación.</li><li>• La comunicación interna es mediante memorandos, avisos personales y reuniones.</li><li>• Buena comunicación con los usuarios. Aceptación pública.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inexistencia de un plan de comunicación</li><li>• Poca comunicación entre compañeros de trabajo.</li><li>• Comunicación deficiente entre el director y los empleados.</li><li>• Poca libertad de opinión de los miembros.</li><li>• Falta de reuniones con el personal de planta.</li><li>• Poca participación en las reuniones.</li><li>• Se maneja información escasa y confusa.</li><li>• Falta mayor difusión de los servicios a los usuarios.</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca continuidad y presencia en los medios de comunicación.</li><li>• Falta de liderazgo directivo en el manejo de la comunicación.</li><li>• Uso de carteleras en forma no adecuada.</li></ul>
--	---



## **CAPÍTULO 5**

# **PLAN DE COMUNICACIÓN**



## PLAN DE COMUNICACIÓN

### 5.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE COMUNICACIÓN

La *planificación de la comunicación* es el proceso de racionalización de las operaciones de una institución. Sistematiza la ejecución de la política de comunicación, permite dar congruencia y orden a las operaciones comunicativas (Muriel, Rota, 178).

La planificación depende y varía según su objetivo, es decir, aquello a lo que se aplica. Sin embargo, la planificación siempre conlleva un esfuerzo por ver hacia el futuro y trata de influir sobre él. Por ello puede decirse que: “La planificación de la comunicación consiste en una actividad encaminada a lograr la organización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado de comunicación; implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos”<sup>53</sup>.

La planificación de la comunicación en el nivel institucional consiste básicamente en la organización de las acciones de comunicación para lograr alcanzar los propósitos para los que fue creado un sistema de comunicación dentro de una institución determinada.

Un plan de comunicación varía respecto a su contenido en función de lo que se pretende planificar, sin embargo, generalmente tiene una serie de componentes,

---

<sup>53</sup> Muriel, María Luisa y Gilda Rota. *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Alemania, Editorial ANDINA, 1980. Pág. 157.



los cuales constituyen los elementos fundamentales para desarrollar esta actividad. Estos componentes son: metas, objetivos, estrategias, tácticas, planes y programas<sup>54</sup>.

### 5.1.1 PASOS PARA UN PLAN DE COMUNICACIÓN

- Descripción o análisis de la situación comunicativa.
- Fijación de objetivos de comunicación.
- Establecer los públicos objetivos.
- Determinación de los recursos con los que se cuenta y adecuación de los objetivos a los recursos disponibles.
- Diseño de las estrategias y determinación de las tácticas, que las constituyen para lograr los objetivos.
- Planteamiento de los riesgos y los beneficios implícitos en las estrategias.
- Delegar un responsable para su ejecución.
- Cronología de las acciones.
- Costo previsto.

### 5.2 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

#### Riesgos y beneficios

**Riesgos:** existe la posibilidad que la ejecución del plan de comunicación sea llevada a cabo por personas no conocedoras del tema.

---

<sup>54</sup> Molero Hermosilla, Antonio José. “Aproximación a un marco teórico del plan de comunicación: concepto, diseño e implementación” 2005. Acceso: 29 de abril 2010. [http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf)



Resistencia al cambio por parte de los que conforman la institución.

Diversidad de opiniones. Poca asignación de recursos para su realización.

**Beneficios:** fortalecer la identidad e imagen institucional. Corregir las falencias de comunicación existentes en la institución. Evitar conflictos en el equipo de trabajo y la propagación de rumores. Promover el cambio positivo para el progreso constante del Registro Civil del Azuay. Generar cambios que permitan mejorar la prestación de servicios. Un Plan de Comunicación es el medio eficaz para afrontar situaciones de crisis y adaptar al cambio a las organizaciones.

### 5.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN COMUNICATIVA

Ante la necesidad de optimizar los procesos de comunicación del Registro Civil del Azuay, con la finalidad de mejorar las relaciones existentes entre los diferentes niveles de la organización y generar un ambiente de trabajo que propicie el cumplimiento de los objetivos institucionales; se presenta el plan de comunicación interna para el Registro Civil del Azuay.

#### 5.2.1.1 FODA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Los datos que se presentan en el FODA son tomados de los tres diagnósticos realizados sobre: IDENTIDAD, COMUNICACIÓN INTERNA Y OPINIÓN PÚBLICA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY. Las herramientas utilizadas fueron: encuestas, entrevistas, sondeos de opinión pública, observación de campo, y el acceso a documentos y datos facilitados por la institución.





OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Identidad institucional definida	Desconocimiento de la identidad institucional por parte del personal
Valor: colaboración para el trabajo	Falta fortalecer valores
Se cumplen las obligaciones con los usuarios	No se realizan eventos sociales, hace falta integración grupal
Eficacia y dedicación en el trabajo	Poco apoyo directivo y distanciamiento ante los problemas
Rapidez, respeto y normalidad en la atención al usuario	Comunicación deficiente entre la dirección y el personal. Los directivos no son abiertos al diálogo
Talento humano conocedores del área	Poca libertad de opinión de los empleados
Cumplimiento de horarios	Existencia de conflictos laborales
Aceptación pública	Falta de reuniones con el personal de planta
Poco ambiente machista	Poca participación en las reuniones
Comunicación con los usuarios	Poca organización
Se dio un cambio de local en el año 2002	Información escasa y confusa
	Falta difundir información sobre los servicios
	El desarrollo se encuentra estancado desde el último cambio de local
	Infraestructura física no adecuada
	Escasa tecnología
	No se maneja un plan de comunicación
Representa la única institución que brinda el servicio de registro civil	Asignación de recursos financieros limitados por parte del estado
Existencia de sucursales para la atención al usuario	Limitado personal comparado con la cantidad de usuarios
Capacidad de gestión al estado para adecuación del local	Limitado horario de atención en las parroquias, causa aglomeración en el local principal
Se puede adaptar un plan de comunicación	Cambio constante de director
Apertura por parte de los medios de comunicación	



## **5.2.2 PÚBLICO OBJETIVO**

Público primario: Miembros del Registro Civil del Azuay.

Público secundario: usuarios de los servicios del Registro Civil del Azuay.

## **5.2.3 RECURSOS DISPONIBLES PARA LA ADECUACIÓN DEL OBJETIVO**

Talento humano: directivos y personal

Recursos financieros escasos y limitados

Recursos físicos: local que permite la adecuación

Recursos tecnológicos de la institución

Recursos materiales

## **5.2.4 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN**

Corregir los factores comunicacionales que afectan de forma negativa a la identidad e imagen del Registro Civil del Azuay y fortalecer los aspectos positivos.

## **5.2.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

Los objetivos y estrategias que detallamos a continuación son dirigidos específicamente por las debilidades descritas en el FODA; se consideran los problemas comunicacionales que pertenecen al local principal de la institución; las amenazas no han sido tomadas en cuenta en el tema de investigación porque son problemas administrativos que deberán ser corregidos a nivel nacional.



**1) Manejar y coordinar las actividades de comunicación de forma organizada con el fin de lograr una identidad definida, fortalecer los valores e integrar al personal para lograr una imagen positiva del Registro Civil del Azuay.**

### **Estrategias**

- Crear un departamento de relaciones públicas para el manejo de la comunicación.
- Visita a los medios de comunicación para hacer presencia ante la opinión pública.
- Ruedas de prensa al inicio y final de la ejecución del proyecto.
- Boletines de prensa para mantener continuidad en la información.
- Implementar una placa en donde esté inscrita la misión, visión y objetivo general de la institución. Su ubicación deberá ser de fácil acceso visual tanto para el público interno como el externo.
- Dar continuidad a la revista interna de la institución. El contenido de la nueva publicación tendrá en cuenta aspectos tales como: identidad institucional (misión, visión, objetivos, valores...), actos o hechos trascendentales ocurridos después de la última publicación, evolución institucional, nuevas disposiciones y temas de interés para el personal.
- Realizar eventos sociales en fechas importantes, delegando a un grupo encargado para organizar estos eventos.



**2) Fomentar el apoyo directivo para mejorar la relación dirección-empleado, empleado-dirección, empleado-empleado. Evitar el distanciamiento y la falta de compromiso ante la solución de problemas.**

### **Estrategia**

- Realizar talleres de capacitación sobre liderazgo institucional, relaciones humanas y comunicación institucional. A este evento asistirán: directivos, responsables de área y personal en general. Estos talleres se realizarán por separado y en fechas distintas.

**3) Proporcionar información eficaz a todos los miembros de la institución a cerca del trabajo y buscar la participación del personal en los planes y proyectos de la institución.**

### **Estrategias**

- Realizar reuniones bimensuales con todo el personal de planta. La organización de la reunión, con un manejo adecuado de la agenda de actividades. Entrega anticipada de información si se amerita, para la aportación de ideas. Después de la reunión, entregar un cronograma de las actividades a realizarse en los siguientes dos meses.
- Implementar carteleras de acceso exclusivo para el personal. Se publicará información dirigida específicamente al personal. Alternar responsables de la cartelera.



#### **4) Difundir información sobre los servicios que presta la institución a los usuarios.**

##### **Estrategias**

- Incorporar una ventanilla encargada de brindar información al público.
- Adecuar y actualizar las carteleras dirigidas al público con información sobre los requisitos para los distintos trámites.
- Elaboración de un reportaje del Registro Civil para difundir la identidad institucional.
- Mediante el uso de las Relaciones Públicas se promoverá la imagen institucional. En el caso de cambios y planes que se ejecuten en la institución, se informará a la ciudadanía a través de visitas a los medios de comunicación, ruedas de prensa y boletines de prensa.
- Implementar señalética para un fácil acceso a las distintas oficinas.

#### **5) Promover el desarrollo del local para mejorar la imagen institucional.**

##### **Estrategias**

- Adecuación y mantenimiento del local. Corregir el deterioro de pisos, paredes y techo. Mantenimiento y cuidado de servicios higiénicos para su buen funcionamiento.
- Adecuar el local para facilitar el acceso y la comodidad de personas discapacitadas y de la tercera edad.



## 5.2.6 PLANTEAMIENTO DE LOS RIESGOS Y LOS BENEFICIOS IMPLÍCITOS EN LAS ESTRATEGIAS

- ***Departamento de relaciones públicas***

**Riesgos:** que el encargado de las relaciones públicas no sea un profesional del área.

**Beneficios:** difundirá la información y manejará las relaciones con los medios de comunicación. Será el intermediario entre el personal y la dirección. Este departamento estará encargado de ejecutar las políticas de comunicación de la institución. Promoverá el cambio positivo de la imagen pública del Registro Civil. El departamento ayudará a coordinar las actividades del plan de comunicación.

- ***Visita a los medios de comunicación***

**Riesgos:** poca apertura por parte de los medios de comunicación. Creación de polémicas.

**Beneficios:** mejorar la relación entre la institución y los medios de comunicación. Difusión de información para el conocimiento ante la ciudadanía de los servicios, cambios y planes de la institución.

- ***Ruedas de prensa***

**Riesgos:** falta de organización. Información no relevante. Distorsión de la información.



**Beneficios:** mejorar la relación entre la institución y los medios de comunicación. Difusión de información para el conocimiento ante la ciudadanía de los servicios, cambios y planes de la institución.

- ***Boletines de prensa***

**Riesgos:** mala redacción del boletín de prensa. Información no relevante. Distorsión de la información.

**Beneficios:** mejorar la relación entre la institución y los medios de comunicación. Difusión de información para el conocimiento ante la ciudadanía de los servicios, cambios y planes de la institución.

- ***Placa de misión, visión y objetivo general***

**Riesgos:** que la placa no sea tomada en cuenta ante la mirada del personal y los usuarios. Por una mala ubicación resulte de difícil acceso ante los públicos.

**Beneficios:** se difundirá la función general de la institución y hacia donde apunta, con esto la identidad se fortalecerá.

- ***Revista interna***

**Riesgos:** se toma en cuenta el tiempo y dedicación adicional que pondrá el personal encargado para crear la revista, una consecuencia puede ser el descuido de las actividades en el trabajo y se genere demoras en la atención al usuario. Poca colaboración por parte del personal para elaborar la revista, creación de conflictos. Que los temas de la revista no sean de



interés ni los que se plantearon en su inicio. Falta de valoración a la revista y pase por alto su publicación. Poco apoyo directivo.

**Beneficios:** por requerirse el trabajo en equipo para la elaboración de la revista se fortalecerán los valores de compañerismos y colaboración obteniendo la integración del grupo. Se logrará la comunicación entre compañeros. El trabajo final proporcionará mayor información sobre los acontecimientos de la institución, generando expectativas y sentimientos de pertenencia hacia la entidad. Se fomentará la identidad de la organización entre los miembros. La institución contará con una base de datos que será útil para el personal y los usuarios que lo ameriten.

- ***Eventos sociales***

**Riesgos:** poca asistencia de los miembros a los eventos. Escasa organización por parte de los encargados generándose conflictos entre ellos. Así el evento resulte ser no adecuado, cayendo en el aburrimiento. Caer en la exageración de eventos.

**Beneficios:** integración del grupo en actividades diferentes del trabajo. Búsqueda de participación y puesta en común de los valores.

- ***Talleres sobre liderazgo institucional, relaciones humanas y comunicación institucional***

**Riesgos:** la desorganización. Rechazo a los talleres por ameritar tiempo adicional del horario de trabajo.

**Beneficios:** capacitación al personal en nuevas técnicas de trabajo. Mejorar las relaciones de trabajo entre directivos y empleados. Obtener





motivación para lograr un buen desempeño laboral. Impulsar en cada miembro un líder potencial que aporte al progreso de la entidad. Facilitar la comunicación entre compañeros. Mejorar la atención al cliente.

- ***Reuniones bimensuales con el personal de planta***

**Riesgos:** manipulación de los temas a tratarse por personas específicas. No llegar a conclusiones determinadas sobre problemas tratados, división de opiniones en la búsqueda de una solución. Poca organización.

**Beneficios:** participación del personal en la toma de decisiones. Se podrá informar personal y detalladamente a los empleados de las actividades y planes institucionales. Seguimiento y evaluación del trabajo. El flujo de comunicación será directo y no se permitirá el paso a rumores. Existirá mayor relación y comunicación entre empleados y directivos permitiendo la retroalimentación.

- ***Cartelera interna***

**Riesgos:** falta de constancia en la publicación de artículos y la información se convierta en caduca.

**Beneficios:** información detallada de las decisiones tomadas por la institución y a nivel nacional. Información abundante y eficaz para evitar conflictos y confusión.

- ***Ventanilla de información***

**Riesgos:** uso excesivo por parte de los ciudadanos de este servicio generando aglomeración en esta ventanilla. Proporción de información equivocada provocando confusión.



**Beneficios:** eliminar aglomeraciones en el resto de ventanillas que prestan el servicio respectivo a los usuarios que ya cumplen con todos los requisitos. Agilidad y rapidez en los servicios. Mejora de la imagen institucional.

- ***Carteleras para el usuario***

**Riesgos:** los usuarios no se detienen a leer la cartelera. Mala ubicación, poco llamativa.

**Beneficios:** brindar mayor información al público de los servicios y los respectivos requisitos para los trámites. Evitar aglomeraciones en las ventanillas de atención al usuario. Facilidad de obtener información.

- ***Medios de comunicación***

**Riesgos:** distorsión de la información por parte de los medios. Incoherencia entre lo que se dice y hace, perjudicando la imagen pública. Publicación en espacios de poca cobertura y sintonía.

**Beneficios:** Se mantendrá informada a la ciudadanía de lo que sucede en la institución y de su desarrollo, logrando aceptación pública positiva que irá a la par entre lo que se dice y lo que se hace. Proporcionar información a los usuarios de la trayectoria de la institución.

- ***Señalética***

**Riesgos:** inadecuado diseño y la ubicación no sea efectiva. Saturación de información.

**Beneficios:** fácil acceso a las distintas ventanillas y oficinas.



- ***Adecuación y mantenimiento del local***

**Riesgos:** paralización de las labores y por lo tanto sea necesario interrumpir la atención al público.

**Beneficios:** mejorar la imagen. Proporcionar facilidad y comodidad a discapacitados y personas de la tercera edad. Evitar el deterioro del local.

### **5.2.7 RESPONSABLES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN**

Los encargados de cristalizar los diferentes objetivos mediante la delegación de funciones son:

Jefe Provincial del Registro Civil del Azuay: Eco. Jorge Rojas

Responsable de gestión de Recursos Humanos: Lic. Teresa Collaguazo Quinde

Relacionar Público designado en la implementación del Plan de Comunicación.

## 5.2.8 CRONOLOGÍA DE LAS ACCIONES

### CRONOLOGÍA DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Puesta en común del plan de comunicación	x	x																																														
Aprobación del plan de comunicación		x																																														
Designación de presupuesto		x																																														
Delegación de responsables		x																																														
Inicio de actividades				x																																												
Implementación del departamento de RRPP				x	x	x																																										
Adecuación y mantenimiento del local				x	x	x																																										
Ventanilla de información									x	x	x																																					
Señalética													x	x	x																																	
Talleres sobre liderazgo institucional y RRHH				x	x																																											
Taller de comunicación institucional									x	x																																						
Placa de misión, visión y objetivo general													x	x																																		
Cartelera interna														x																																		
Cartelera para el usuario																																																
Seguimiento de actividades														x																																		
Reuniones bimensuales con el personal de planta	x																																															
Revista interna																																																
Visita a medios de comunicación				x																																												
Ruedas de prensa				x																																												
Boletines de prensa	x																																															
Eventos sociales																																																
Evaluación del plan de comunicación																																																

Fuente: diagnóstico del Registro Civil del Azuay  
Elaboración: autores de la tesis



5.2.9 COSTOS PREVISTOS		
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	COSTO ESTIMADO
Departamento de Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"><li>- Honorarios del profesional</li><li>- Equipos de oficina</li><li>- Muebles y enseres</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$700</li><li>- \$1500</li><li>- \$1500</li></ul>
Adecuación y mantenimiento del local	<ul style="list-style-type: none"><li>- Honorario de Técnicos</li><li>- Mano de obra</li><li>- Material de construcción</li><li>- Transporte de materiales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$700</li><li>- \$1440</li><li>- \$4500</li><li>- \$80</li></ul>
Ventanilla de información	<ul style="list-style-type: none"><li>- Salarios</li><li>- Equipos de oficina</li><li>- Muebles y enseres</li><li>- Capacitación al personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$360</li><li>- \$1500</li><li>- \$1500</li><li>- \$200</li></ul>
Señalética	<ul style="list-style-type: none"><li>- Contrato con empresa privada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$2000</li></ul>
Talleres: liderazgo, RRHH y comunicación institucional.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Honorarios de capacitadores</li><li>- Materiales de trabajo</li><li>- Transporte</li><li>- Refrigerios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$1600</li><li>- \$150</li><li>- \$50</li><li>- \$150</li></ul>
Placa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño y mano de obra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$120</li></ul>
Cartelera interna y para el usuario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Construcción de carteleras</li><li>- Materiales para la cartelera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$100</li><li>- \$50</li></ul>
Reuniones bimensuales con el personal de planta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Material informativo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$25</li></ul>
Revista interna	<ul style="list-style-type: none"><li>- Honorarios del diseñador</li><li>- Diseño y ejemplares</li><li>- Producción masiva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$1000</li><li>- \$1000</li><li>- \$2000</li></ul>
Medios de comunicación: Reportaje Visita a medios de comunicación. Ruedas de prensa Boletines de prensa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Publicación</li><li>- Gastos varios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$500</li><li>- \$500</li></ul>
Eventos sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>- Costo general para un evento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- \$1000</li></ul>



## CONCLUSIONES

El Registro Civil del Azuay es una institución que maneja la comunicación sin brindarle la adecuada importancia. Se realizan estrategias de comunicación sin mayor planificación. La investigación refleja que es *poca* la cantidad de información que recibe el empleado a cerca de su trabajo y a su vez es considerada como *poco clara*. Se debe tener en cuenta que las reuniones se realizan una vez por mes con los jefes de área y cantonales, pero con el personal de planta nunca a menos que haya un problema inaplazable. Además, las reuniones realizadas son de *poca participación* por parte de los empleados, ellos expresan que rehúsan dar sugerencias para *evitar represiones*.

No existe un departamento encargado del manejo de la comunicación, en su lugar está una persona encargada del departamento de recursos humanos, la misma que por sus conocimientos y especialización realiza las funciones de comunicación de manera indirecta y secundaria.

La parte de la identidad institucional de Registro Civil está estipulada en el Registro Oficial No. 414 del Registro Civil, teniendo una identidad definida. El problema radica en la falta de difusión de la identidad ante sus miembros. Los empleados no conocen a cabalidad la misión, visión y objetivo general. Son pocos los encuestados que enuncian una idea parecida a la estipulada por la entidad nacional. Se manifiesta desconocimiento entre la misión, visión y objetivo; alegando que estas tres partes son una sola.



La cultura institucional se caracteriza por el distanciamiento entre la dirección y los empleados en el desarrollo del trabajo. A pesar de las falencias existentes, se califica como punto fuerte de la institución el personal o talento humano por el conocimiento del trabajo. Las partes débiles en la entidad son: los recursos financieros, la tecnología, la comunicación, la estructura física y la falta de liderazgo. Los valores que se destacan en el trabajo diario entre los integrantes del Registro Civil son la colaboración y el compañerismo debido a que las distintas áreas dependen una de la otra.

En la opinión pública del Registro Civil, algunos usuarios concuerdan que el servicio es bueno pero todavía queda mucho por mejorar. Falta adecuar la tecnología para evitar aglomeraciones. Se presenta confusión y desorientación por la falta de una ventanilla de información general. Los usuarios expresan que el personal atiende con *respeto y normalidad*, recalcando que esta es una actitud que todo servidor público debe tener; con respecto al local concluyeron que es *poco adecuado* y no presta las facilidades necesarias frente a la cantidad de usuarios que asisten diariamente a la entidad y las diversas condiciones de las personas como la tercera edad y los discapacitados.

La institución, en los últimos años, se ha limitado al cambio de local que se dio en el año 2002; en el manejo de la comunicación institucional no se han dado mayores proyectos. Esta es una de las razones por las que en el Registro Civil no se ha fortalecido la identidad en el personal y a su vez no se ha proyectado una imagen completamente favorable en los usuarios.



Con todas estas observaciones los empleados y los usuarios concuerdan que la institución tiene varias falencias que superar pero que ha mejorado bastante con respecto a años anteriores.

El diagnóstico aplicado en la entidad muestra las falencias de comunicación. Ante esto, se planteó un plan de comunicación, el mismo que fue puesto en común con los directivos de la institución, quienes mencionaron la necesidad y la aprobación de lo propuesto, pero recalcaron sobre la poca importancia prestada por parte del estado en el ámbito de la comunicación, resultando dificultoso que se ponga en marcha la planificación de la comunicación en el Registro Civil.





## RECOMENDACIONES

La investigación refleja las deficiencias que existen en el manejo de la comunicación institucional y a su vez los aspectos positivos. Es indispensable planificar la comunicación para llegar al funcionamiento pleno de la institución; ofrecer una atención ágil y eficaz que sea aceptada por los usuarios, para lograr un posicionamiento de aceptación en la ciudad.

Se sugiere manejar y coordinar las actividades de comunicación de forma organizada con el fin de lograr una identidad definida, fortalecer los valores e integrar al personal para evitar conflictos y lograr una imagen positiva del Registro Civil del Azuay.

La comunicación facilita el trabajo en equipo, fortalece la relación entre directivos y empleados, es el mejor camino para lograr los objetivos planteados por la institución. El uso de las distintas estrategias trazadas en el plan de comunicación propuesto, ayudarán a generar cambios positivos en la institución, potenciar el liderazgo y a buscar soluciones mediante el aporte de cada uno sus miembros. Un Plan de Comunicación es el medio eficaz para afrontar situaciones de crisis y adaptar al cambio a las organizaciones.

Es evidente la necesidad de fomentar el apoyo directivo para mejorar la relación dirección-empleado, empleado-dirección, empleado-empleado y así evitar el distanciamiento y la falta de compromiso ante la solución de problemas. Para romper con la separación entre director y empleados y la falta de libertad de opinión que se da en la institución, es aconsejable dar paso a la comunicación



ascendente, misma que permite a los trabajadores plantear sugerencias y elaborar propuestas para mejorar el proceso de trabajo. Además, se debe proporcionar información eficaz a todos los miembros de la institución a cerca del trabajo.

El Registro Civil es una institución pública y está en la capacidad de gestionar, para realizar cambios necesarios, adecuar el local, y en especial emprender proyectos de comunicación institucional; dichos proyectos estarán guiados a la comunicación interna para lograr eficacia en la prestación de los servicios, por ser una institución única, los usuarios acudirán a ella sin la necesidad de emprender implacables programas de publicidad externa.



# ANEXOS



*Dirección General de Registro Civil,  
Identificación y Cedulación del Ecuador*

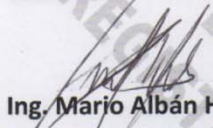
**Oficio DPRCA-208**  
**Cuenca, 21 de julio de 2009**

**Señores**  
**Tannya Pillco**  
**Fabian Orellana**  
**ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**Ciudad.**

**De mi consideración**

Con el presente, informo a ustedes, que esta Dirección Provincial, aprueba el proyecto de tesis de grado de Licenciatura en Comunicación Social, a aplicarse en esta institución.

Sin otro particular, con sentimientos de consideración y estima, suscribo.

  
**Ing. Mario Albán Huerta**  
**DIRECTOR PROVINCIAL DE**  
**REGISTRO CIVIL DEL AZUAY**



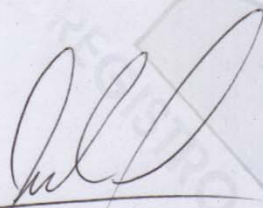


DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL,  
IDENTIFICACIÓN Y CEDULACIÓN



Cuenca, 27 de mayo de 2010

La Dirección Provincial de Registro Civil, Identificación y Cedulación del Azuay, recibió de los señores estudiantes: Tannya Pillco y Klever Orellana, egresados de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Cuenca, el PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY.

  
Eco. Jorge Rojas Narváez  
DIRECTOR PROVINCIAL DE REGISTRO CIVIL,  
IDENTIFICACION Y CEDULACION DEL AZUAY



Principal: Manuel Vega y Alfonso Malo  
Telf. (072)844611 Fax (072)849620  
Cuenca – Ecuador

[www.registrocivil.gov.ec](http://www.registrocivil.gov.ec)

[www.tramiteciudadano.gov.ec](http://www.tramiteciudadano.gov.ec)





REPUBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCION GENERAL JE  
REGISTRO CIVIL IDENTIFICACION  
Y CEDULACION  
  
INFORME ESTADÍSTICO DE LOS HECHOS Y ACTOS I  
  
PARROQUIAS

DENOMINACION DEL SERVICIO	PARROQUIA EL SAGRARIO		PARROQUIA BAÑOS		PARROQUIA CUMBE		PARROQUIA CHAUCHA		PARROQUIA CHECA		PARROQUIA CHIQUINTAD		PARROQUIA LLACAO		PARROQUIA MOLLETURO		PARROQUIA NULTI		PARROQUIA CORIC	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
INSCRIPCIONES DE NACIMIENTOS																				
Oportunas hasta el Mes	203	204	8	4	2	2	1	0	0	1	0	1	0	3	1	0	0	1	0	0
Tardías Mayores del Mes menor de 18 Años	262	280	16	17	4	4	0	1	1	3	1	1	3	1	9	4	1	3	0	0
Tardías Mayores de 18 Años	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
INSCRIPCIONES DE DEFUNCIONES																				
Oportunas Menores de 48 Horas	52	34	5	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Tardías Mayores de 48 Horas	40	25	1	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Defunciones Fetales	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INSCRIPCIONES DE MATRIMONIOS																				
Realizados en la Oficina	196	10	5	0	0	0	0	0	1	0	7	0	3	0	2	0	4	0	0	0
Realizados en el Domicilio	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Realizados en el Exterior	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INSCRIPCION DE SENTENCIA																				
Disolucion o Separacion sociedad Conyugal	38	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Inscripcion de Sentencia de Divorcios	72	5	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0
Inscripcion de Nulidad de Matrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capituciones Matrimoniales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reconocimientos de Autoridad Competente	36	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Declar. Invest. Inpuignacion de paternidad	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Otras Sentencias	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EXTENSION DE PARTIDAS																				
Partidas Nacimiento por Computador	16541	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Partidas de Nacimiento Simples (Mecanog.)	0	235	90	14	0	0	0	0	0	0	0	0	23	0	130	5	0	0	0	0
Copias Integrales de Nec. Matrim. Defuncion	9300	300	133	16	0	0	0	0	138	0	140	0	48	0	102	71	0	0	0	0
Partidas de Matrimonio Simples (Mecanog.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Partidas de Disolucion Simples (Mecanog.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS SERVICIOS																				
Adopciones	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Docum. Cualquier Clase Emitido Solicitud	1727	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resoluciones Administrativas/Judiciales	58	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Razones de Inexistencia	915	7	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	11	0	1	0	0	0
Inscrip. Carta Naturaliz. /Declar. De Nacionalidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inscrip. De Muerte Presunta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marginaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reconstitucion de Partidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros no Especificados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AREA DE CEDULACION																				
Primera vez	2387	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Renovacion	7469	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Catos de Filiacion	2171	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
copias de Taretas Indices o Dactilares	919	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PROVINCIAL DE LOS SERVICIOS	43200	619	248	34	148	153	83	264	89	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



## ENCUESTA PARA CONOCER LA *IDENTIDAD E IMAGEN* INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

**Realizada por estudiantes de la “Universidad de Cuenca”** Agradecemos su colaboración.

**a) ¿Conoce usted cuál es la filosofía o misión del Registro Civil del Azuay?**

1. No la conozco
2. La conozco algo
3. La conozco bien

Enuncie brevemente la filosofía o misión de la institución.

.....  
.....

**b) ¿Conoce usted cuál es la visión del Registro Civil del Azuay?**

1. No la conozco
2. La conozco algo
3. La conozco bien

Enuncie brevemente la visión de la institución.

.....  
.....

**c) ¿Conoce usted cuál es el objetivo general del Registro del Azuay?**

1. No lo conozco
2. Lo conozco poco
3. Lo conozco bien

Enuncie brevemente el objetivo general de la institución.

.....  
.....

**d) ¿Señale los dos valores más característicos existentes entre los integrantes de la institución?**

Colaboración	Respeto	Honestidad	Compañerismo	Tolerancia
--------------	---------	------------	--------------	------------

**e) ¿Le interesa a usted la opinión que tienen los empleados a cerca de la institución?**

1. Nada
2. Poco
3. Mucho

**f) A su juicio, ¿Describe usted a la institución como: “cumplidora de las obligaciones con sus usuarios”?**



1. No cumplidora
2. Poco cumplidora
3. Bastante cumplidora
4. Muy cumplidora

**g) A su juicio, ¿Cuáles son los puntos fuertes de la institución? (Califique a todos)**

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
Tecnología	1	2	3	4
Talento humano	1	2	3	4
Recursos financieros	1	2	3	4
Atención al cliente	1	2	3	4
Innovación	1	2	3	4
Comunicación	1	2	3	4
Eficacia en el trabajo	1	2	3	4

**h) Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la institución.**

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Coordinación nacional	1	2	3	4
Ambiente interno machista	1	2	3	4
Organización de la institución	1	2	3	4
Conflictos laborales	1	2	3	4
Recibe información	1	2	3	4

**i) A su juicio, ¿Qué imagen cree usted que proyecta la institución ante la ciudadanía?**

( ) Mala                      ( ) Regular                      ( ) Buena                      ( ) Excelente

**j) A su juicio, ¿Es adecuada la estructura física del Registro Civil para el desarrollo de sus funciones y la atención a los usuarios?**

4. Nada adecuada
5. Poco adecuada
6. Muy adecuada

**k) Por término medio, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en la institución?**

( ) Menos del 50%                      ( ) 60%                      ( ) 80%                      ( ) 100%

**l) En general, ¿Cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en la institución?**





1. Nada  
totalidad

2. Poco

3. Bastante

4. En su

**m) En su opinión, la institución en su conjunto, en los últimos años...**

1. Ha mejorado bastante
2. Ha mejorado poco
3. Ha empeorado algo
4. Ha empeorado bastante



## ENCUESTA PARA CONOCER LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Realizado por estudiantes de la “Universidad de Cuenca” Agradecemos su colaboración.

**a) ¿Cuáles son sus obligaciones laborales como director de la institución?**

.....  
.....  
.....

**b) ¿Maneja usted un plan de comunicación en la institución?**

Si...

No...

(Si su respuesta es **sí**) Enuncie brevemente el objetivo general del plan de comunicación

.....  
.

**c) A su juicio, ¿Cómo califica usted su relación de comunicación con los miembros de la institución?**

( ) Mala

( ) Regular

( ) Buena

( ) Excelente

**d) ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados por usted para difundir información dentro de la institución?**

Reuniones	Carteleras	Revistas	Intranet	Cara a cara (personalmente)
Teléfono	Memorandos	Folletos	Rumores	Otros.....

**e) ¿Los medios utilizados para difundir información entre los miembros de la institución...?**

1. Son de interés y de actualidad
2. Son caducados y no llaman la atención
3. Son de difícil acceso por su ubicación

**f) ¿Cada qué tiempo se realizan reuniones en la institución?**

1. Semanal
2. Quincenal
3. Mensual
4. Trimestral
5. Anual
6. Otros.....



**g) ¿Cómo son las reuniones de la institución?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aburridas y de poco interés | <input type="checkbox"/> Dinámicas y productivas     |
| <input type="checkbox"/> Extensas y sin organización | <input type="checkbox"/> Cortas y eficaces           |
| <input type="checkbox"/> De poca participación       | <input type="checkbox"/> De interés y participativas |

**h) ¿Usted en las reuniones de la institución...?**

- ☐ Valora las opiniones de los empleados para la toma de decisiones
- ☐ Busca la participación de todos los empleados
- ☐ Rehúsa pedir sugerencias para evitar conflictos

**i) ¿Usted en el desarrollo del trabajo puede comunicarse con facilidad con los miembros de la institución?**

Si... No...

**j) ¿Cuál es la causa por la que usted no puede comunicarse con los miembros de la institución?**

- ☐ Poca seguridad y confianza
- ☐ Los empleados no son abiertos al diálogo
- ☐ Ausencia suya en la institución por obligaciones del trabajo

**k) ¿Utiliza usted medios de comunicación externa para difundir información de la institución a la ciudadanía?**

Si... No...

**l) ¿Cuáles son los medios más utilizados por usted para publicar información del Registro Civil?**

- |                                 |                                |   |                                   |                          |
|---------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Prensa | <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Televisión<br>Internet | <input type="checkbox"/> Revistas | <input type="checkbox"/> |
|---------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------|

**m) ¿Con qué frecuencia usted difunde información con los medios de comunicación externa?**

- |  |                                    |   |                          |
|--|------------------------------------|---|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Semanal<br>Trimestral   | <input type="checkbox"/> Quincenal | <input type="checkbox"/> Mensual                  | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Solo en ocasiones especiales  |                                    | <input type="checkbox"/> En situaciones de crisis |                          |
| <input type="checkbox"/> Únicamente en el momento que un periodista o comunicador social lo requiera |                                    |   |                          |

**n) Califique usted la relación que la institución mantiene con los medios de comunicación**

- |  |                                  |                                |                          |
|--|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mala<br>Excelente | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> |
|--|----------------------------------|--------------------------------|--------------------------|



**ñ) ¿Se realizan eventos sociales en la institución?**

Si...

No...

**o) (Si su respuesta es no) ¿Cuáles son las causas que impiden realizar estos eventos?**

- ( ) Falta de tiempo por exceso de trabajo
- ( ) Poco interés por parte de los empleados
- ( ) Para evitar conflictos entre empleados



## ENCUESTA PARA CONOCER LA *IDENTIDAD E IMAGEN* INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Realizada por estudiantes de la “Universidad de Cuenca” Agradecemos su colaboración.

### a) ¿Conoce usted cuál es la filosofía o misión del Registro Civil del Azuay?

- 4. No la conozco
- 5. La conozco algo
- 6. La conozco bien

Enuncie brevemente la filosofía o misión de la institución.

.....  
.....

### b) ¿Conoce usted cuál es la visión del Registro Civil del Azuay?

- 4. No la conozco
- 5. La conozco algo
- 6. La conozco bien

Enuncie brevemente la visión de la institución.

.....  
.....

### c) ¿Conoce usted cuál es el objetivo general del Registro del Azuay?

- 4. No lo conozco
- 5. Lo conozco poco
- 6. Lo conozco bien

Enuncie brevemente el objetivo general de la institución.

.....  
.....  
.....

### d) ¿Señale los dos valores más característicos existentes entre los integrantes de la institución?

Colaboración	Respeto	Honestidad	Compañerismo	Tolerancia
--------------	---------	------------	--------------	------------

### e) A su juicio, ¿Describe usted a la institución como: “cumplidora de las obligaciones con sus usuarios”?

- 5. No cumplidora
- 6. Poco cumplidora
- 7. Bastante cumplidora
- 8. Muy cumplidora



**f) ¿Cuál es el grado de apoyo de los directivos en el desarrollo del trabajo?**

1. Nada

2. Poco

3. Suficiente

**g) A su juicio, ¿Cuáles son los puntos fuertes de la institución? (Califique a todos)**

	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte
Tecnología	1	2	3	4
Talento humano	1	2	3	4
Recursos financieros	1	2	3	4
Atención al cliente	1	2	3	4
Innovación	1	2	3	4
Comunicación	1	2	3	4
Eficacia en el trabajo	1	2	3	4

**h) Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de la institución.**

	Nada	Poco	Bastante	Mucho
Liderazgo directivo	1	2	3	4
Ambiente interno machista	1	2	3	4
Organización de la institución	1	2	3	4
Conflictos laborales	1	2	3	4
Recibe información	1	2	3	4

**i) A su juicio, ¿Qué imagen cree usted que proyecta la institución ante la ciudadanía?**

( ) Mala

( ) Regular

( ) Buena

( ) Excelente

**j) ¿Cree usted que la máxima autoridad se encuentra alejada de lo que ocurre en la institución?**

1. Muy alejada

2. Un poco alejada

3. Nada alejada

**k) A su juicio, ¿Es adecuada la estructura física del Registro Civil para el desarrollo de sus funciones y la atención a los usuarios?**

7. Nada adecuada

8. Poco adecuada

9. Muy adecuada

**l) Por término medio, ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo se trabaja diariamente en la institución?**

( ) Menos del 50%  
100%

( ) 60%

( ) 80%

( )

**m) En general, ¿Cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios en la institución?**



2. Nada  
totalidad      2. Poco      3. Bastante      4. En su

n) En su opinión, la institución en su conjunto, en los últimos años...

5. Ha mejorado bastante
6. Ha mejorado poco
7. Ha empeorado algo
8. Ha empeorado bastante

### ENCUESTA PARA CONOCER LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Realizado por estudiantes de la “Universidad de Cuenca” Agradecemos su  
colaboración.

a) ¿La institución maneja un plan de comunicación?

Si...      No...

(Si su respuesta es **sí**) Enuncie brevemente el objetivo general del plan de  
comunicación

.....  
.

b) ¿Qué opinión merece la comunicación interna que existe en la institución  
en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La comunicación con sus superiores	1	2	3	4
La comunicación con sus compañeros	1	2	3	4
Su libertad de opinión	1	2	3	4
La comunicación con los usuarios	1	2	3	4

c) ¿Qué cantidad de información recibe a cerca de su trabajo?

1. Nada
2. Poca
3. Bastante
4. Mucha

d) ¿Cómo valora la calidad de la información recibida?

1. Escasa y confusa



2. Es poco clara
3. Es suficiente
4. Es rica y abundante

**e) ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados para difundir información dentro de la institución?**

Reuniones	Carteleras	Revistas	Intranet	Cara a cara (personalmente)
Teléfono	Memorandos	Folletos	Rumores	Otros.....

¿Por cuál de los medios mencionados le gustaría recibir la información?

.....

**f) ¿Los medios utilizados para difundir información entre los miembros de la institución...?**

4. Son de interés y de actualidad
5. Son caducados y no llaman la atención
6. Son de difícil acceso por su ubicación

**g) ¿Quién es el encargado de difundir la información dentro de la institución?**

1. Director
2. Responsable de área
3. Secretaria
4. Conserje
5. Otros.....

**h) ¿Cada qué tiempo se realizan reuniones en la institución?**

7. Semanal
8. Quincenal
9. Mensual
10. Trimestral
11. Anual
12. Otros.....

**i) ¿Cómo son las reuniones de la institución?**

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| ( ) Aburridas y de poco interés | ( ) Dinámicas y productivas     |
| ( ) Extensas y sin organización | ( ) Cortas y eficaces           |
| ( ) De poca participación       | ( ) De interés y participativas |

**j) ¿Usted en las reuniones de la institución...?**

- ( ) Colabora con ideas para la toma de decisiones





( ) Trata de pasar por inadvertido

( ) Rehúsa dar sugerencias para evitar represiones

**k) ¿Usted en el desarrollo del trabajo puede comunicarse con facilidad con los directivos de la institución?**

Si...

No...

**l) ¿Cuál es la causa por la que usted no puede comunicarse con los directivos?**

( ) Poca seguridad y confianza

( ) Los directivos no son abiertos al diálogo

( ) Ausencia del director en la institución

**m) ¿Se realizan eventos sociales en la institución?**

Si...

No...

**n) (Si su respuesta es sí) ¿Cuál es su opinión a cerca de estos eventos?**

( ) Aburridos

( ) Desorganizados

( ) Participativos

( ) Adecuados



## ENCUESTA PARA CONOCER LA OPINIÓN PÚBLICA DEL REGISTRO CIVIL DEL AZUAY

Realizado por estudiantes de la “Universidad de Cuenca”. Agradecemos su colaboración.

Edad.....

Hom ☐ e

M ☐ er

### ¿Qué servicio utilizó del Registro Civil?

☐ Cedulación  
Servicios

☐ Inscripciones

☐ Nacimiento  
☐ Defunciones  
☐ Matrimonios  
☐ Sentencia

☐ Partidas

☐ Otros

### a) ¿Qué opina usted del servicio que recibió en el Registro Civil?

☐ Pésimo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Muy bueno ☐ Excelente

### b) ¿Cómo fue la atención prestada por parte del personal del Registro Civil?

☐ Con amabilidad y rapidez  
☐ Con respeto y normalidad  
☐ Con maltrato y demora

### f) En su opinión, ¿Es adecuado el local del Registro Civil para el desarrollo de sus funciones?

☐ Nada adecuado ☐ Poco adecuado ☐ Muy adecuado

### g) ¿Usted recuerda cómo era el servicio del Registro Civil hace varios años atrás?

☐ Pésimo  
☐ Regular  
☐ Bueno  
☐ Muy bueno  
☐ Excelente



**h) En su opinión, el Registro Civil en los últimos años...**

- ☐ Ha mejorado bastante
- ☐ Ha mejorado poco
- ☐ Ha empeorado algo
- ☐ Ha empeorado bastante



## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Adler, R. *Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México. McGraw-Hill, 2005.
- Barquero, José Daniel. *Relaciones públicas estratégicas: cómo persuadir a su entorno para obtener credibilidad y confianza*. Cuarta edición. Barcelona. Editorial GESTION 2000, 2006.
- Barquero, José Daniel y Mario Barquero. *Manual de relaciones Públicas: comunicación y publicidad*, tercera edición. Barcelona, editorial gestión 2000, S.A. 2003.
- Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Tercera edición. México. Editorial Edamsa Impresiones, S.A. de C.V., 2004.
- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Editorial Ariel, S.A.1999
- Charles, Hill y Gareth Jones. *Administración estratégica: un enfoque integrado*, sexta edición. México. Editorial McGraw Hill. 2005.
- Daft, Richard y Richard Steers. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Barcelona, Editorial Limosa S.A., 1992.
- Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. Séptima edición, Editorial McGraw Hill.



- Ferré, José María y Jordi Ferré. *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad: cómo gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad*. Madrid. Editorial Díaz de Santos, S.A. 1996.
- Fita, Jaume. *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona. Editorial GESTION 2000 S.A., 1999.
- Garrido, Francisco. *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona. Editorial Gestión 2000. 2004
- Gordon, Judith. *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Editorial PHH A. Simon & Schuster Company.
- Kaplan, Robert y David Norton. *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos pasivos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. Editorial gestión 2000. 2004.
- Latimore, Dan et al. *Relaciones Públicas: profesión y práctica*. México. Editorial McGraw Hill, 2007.
- Morales, Francisca et al. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona. Editorial Gestión 2000 S.A., 2001.
- Muriel, María Luisa y Gilda Rota. *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Alemania, Editorial ANDINA, 1980.
- Prieto Castillo, Daniel. *Diagnóstico de comunicación: manuales diagnostico*, CIESPAL, Quito. Editorial Belén. 1985.



- Putman, Linda. *Comunicación Empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona. Editorial Gestión 2000, 2002.
- Robbins, Stephen. *Comportamiento organizacional*. Octava edición. EEUU. Editorial prentice hall.2000. pág.
- Tironi, Eugenio y Ascanio Cavallo. *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile, Editorial TAURUS, 2004.

#### Internet:

- Aguilar Vásquez, Javier. “Nuevas tendencias de comunicación externa en las empresas”. 2006.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>.  
Acceso: 14 diciembre 2009.
- Aruca, Alois Arencibia et al. “Estrategia de comunicación del Sistema Nacional de Información de la Energía en Cuba” 2004. Acceso: 04 marzo 2010.  
<http://www.energia.inf.cu/eventogce/trabajos/Alois%20Arencibia%20Aruca.f>
- Ayala Vázquez, Dolores. “Diagnóstico de la comunicación interna en pequeñas y medianas -empresas de bahías de huatulco, oax”. 2007.  
Acceso: 24 de febrero de 2010.  
[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_3ayala.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_3ayala.pdf)
- Bruno, Daniela. “Diagnóstico de la comunicación”, 2007. Acceso: 25 de febrero 2010.



<http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007/05/diagnostico-de-la-comunicacin.html>

- Data Red Diccionario de Marketing español.  
[http://diccionario.babylon.com/L%C3%ADder\\_de\\_opini%C3%B3n](http://diccionario.babylon.com/L%C3%ADder_de_opini%C3%B3n). Acceso:  
7 de enero 2010
- Fernández Sarasola, Ignacio. “Revista Electrónica de Historia Constitucional Número 7”. Septiembre 2006. Acceso: 15 diciembre 2009.  
<http://hc.rediris.es/07/articulos/html/Numero07.html?id=04>
- La Porte, José María. Perspectives on Communication: “Introducción a la comunicación institucional”, noviembre 2005.  
<http://www.perspectivesoncommunication.com>. Acceso: 10 noviembre 2009.
- Leyes Generales: Ley de registro civil identificación y cedulação. Decreto Supremo No.278 Capítulo I: De la dirección general de registro civil, identificación y cedulação. Acceso: 19 Abril 2010.  
<http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/404/404/paginas/pagina2.html>
- Ley de Registro Civil Identificación y Cedulação. Leyes generales. Decreto Supremo No.278  
<http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/404/404/paginas/pagina1.html>. Acceso:  
13 abril 2010
- Muñiz Gonzales, Rafael. “Comunicación integral y marketing”. Segunda edición, capítulo 9. 2006.



<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. Acceso: 20

diciembre 2009.

- Molero Hermosilla, Antonio José. “Aproximación a un marco teórico del plan de comunicación: concepto, diseño e implementación” 2005. Acceso: 29 de abril 2010.

[http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf)

- Públicos externos. [www.mitecnologico.com/Main/PublicosExternos](http://www.mitecnologico.com/Main/PublicosExternos). Acceso: 30 noviembre 2009.
- Públicos internos. [www.mitecnologico.com/Main/PublicosInternos](http://www.mitecnologico.com/Main/PublicosInternos). Acceso: 30 noviembre 2009.
- Puyal, Esther. "La comunicación interna y externa en la empresa", 2001. [en línea] *5campus.com*, *Sociología* <http://www.5campus.com/leccion/comui>. Acceso: 24 noviembre 2009.
- Revista Judicial. Registro Oficial No. 414 - Viernes 29 de Agosto de 2008 SUPLEMENTO [www.derechoecuador.com](http://www.derechoecuador.com). Acceso: 14 abril 2010
- Rodríguez Guerra, Ingrid. Comunicación organizacional. 2008
- [www.gestiopolis.com/administracion-estrategica/identidadorganizacional-por-medio-de-la-comunicacion.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategica/identidadorganizacional-por-medio-de-la-comunicacion.htm)
- Sánchez Calero, María Luisa. “Desarrollo de la comunicación externa en la empresa”. [www.saladeprensa.org/art633.htm](http://www.saladeprensa.org/art633.htm). Acceso: 28 noviembre 2009.





### Módulos docentes:

- Salazar, Ana Cecilia. *Modulo docente: teoría de la organización*, Universidad de Cuenca, 2003.
- Vergne, Sergio. *Modulo docente: Comunicación Estratégica*. Universidad de Cuenca, 2007.

### Revistas:

- REGISTRO CIVIL DEL AZUAY: **Revista de la Jefatura Provincial del Registro Civil de La Provincia del Azuay**, Impresión Gráficas Hernández, Cuenca – Ecuador, 2002.